

Het Project Management Office als serviceafdeling

Een integrale benadering via het definiëren van kennisvelden

Eric Menger



Het Project Management Office als serviceafdeling

*Voor Carin, Iris, Hedera,
Rutger en Dehlia*

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBiT
Frameworkx
ISO 17799
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
BiSL®
GEA®
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Het Project Management Office als serviceafdeling

**Een integrale benadering
via het definiëren van
kennisvelden**

Leren is nieuwsgierig zijn.

Eric Menger



Deze publicatie is goedgekeurd door IPMA-Nederland



Colofon

Titel:	Het Project Management Office als serviceafdeling
Ondertitel:	Een integrale benadering via het definiëren van kennisvelden
Auteur:	Eric Menger
Tekstredactie:	Harry Ousen en René Verwaaijen (redactie van eerste concept)
Eindredactie:	René Verwaaijen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 90 8753 727 2
ISBN eBook:	978 90 8753 786 9
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, april 2013
Layout en productie:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013
Illustraties:	Figuur 9 en 10: Ursus Wehrli

Deze publicatie is goedgekeurd door IPMA-Nederland.



Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, internet, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord

Met veel genoegen schrijf ik dit voorwoord. Het was immers hoog tijd dat iemand de moeite nam om het begrip Project Management Office (PMO) van een heldere, volledige en onderbouwde toelichting te voorzien. Een toelichting die zich niet beperkt tot een recept of een reclameboodschap, maar die de lezer helpt om de zaken goed op een rijtje te zetten. Wat is een PMO? Waarom zou mijn organisatie een PMO nodig kunnen hebben? Hoe kan een PMO ingericht en geïmplementeerd worden?

Eric heeft daarbij precies de juiste insteek gekozen:

- Een Project Management Office (PMO) is er om dienstbaar te zijn aan het management van projecten, programma's en projectenportefeuilles. Niet om een eigenstandige rol binnen de organisatie te vervullen;
- Om dat goed te kunnen doen moet een PMO ervoor zorgen dat de kennis van alle betrokkenen op een steeds hoger peil komt. Kennis over de koers, de aanpak en de prestaties van projecten. Kennis over de samenhang tussen projecten en programma's. Kennis over de synergie, of het gebrek daar aan, tussen de projectmatige en de niet-projectmatige activiteiten van de organisatie;
- Een PMO legt zodoende een verbinding tussen de strategische, de tactische en de operationele sturing van de organisatie.

Kortom, een PMO is een dienstbaar en verbindend kenniscentrum voor de gehele organisatie. Wie dit aanspreekt vindt in dit boek een waardevol klankbord.

Dr. P.M. Storm

Directeur Kennis&Co bv

Emeritus-hoogleraar Bedrijfskunde, Open universiteit.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 tot en met 3 beschrijven het gedachtegoed: een PMO als service-afdeling met een eigen verantwoordelijkheid met betrekking tot besluitvorming op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau. Deze hoofdstukken zijn met name interessant voor het hoofd van een PMO, of organisaties die eraan denken om een PMO op te gaan zetten. Ook voor bestaande PMO's geeft het gedachtegoed een vernieuwende blik op het fenomeen PMO. Ook ontwikkelaars en adviseurs daag ik uit om deze drie hoofdstukken te lezen. Hier wordt de problematiek van de lijn- en de projectorganisatie uiteengezet. Er wordt uitgelegd wat kennisvelden en kernkwaliteiten zijn en wat die met een PMO te maken hebben.

Hoofdstuk 4 besteedt aandacht aan de business case (BC) van het PMO. Hier wordt ingegaan op de rechtvaardiging en het bestaansrecht van een PMO. Voor het eerst een serieuze poging om de BC te kwantificeerden. Speciaal bedoeld voor organisaties die nog twijfelen of ze een PMO willen opzetten. Ook voor bestaande PMO's is het interessant om uit te zoeken waar hun bestaansrecht aan ontleend is, of met welke activiteiten het bestaande PMO juist meer toegevoegde waarde kan leveren.

In hoofdstuk 5 wordt aandacht besteed aan het opzetten van een PMO, geïllustreerd met persoonlijke ervaringen. Dit is het antwoord op de vraag die veel mensen aan mij stelden: hoe zet je een PMO op?

Hoofdstuk 6 gaat in op de mogelijke kennisvelden van een PMO en de relaties daartussen. Hier wordt ingegaan op de rol van het PMO met betrekking tot deze kennisvelden, aangevuld met vele persoonlijke ervaringen, waarnemingen en tips. Dit hoofdstuk is vooral bestemd voor bestaande PMO's die een professionalisatie-slag willen maken. Hier worden zaken uitgelegd zoals informatieloops, waarom het tijd wordt om portfolio te bedrijven op basis van maximalisatie van toegevoegde waarde. Waarom activiteiten met betrekking tot subsidies bij een PMO horen. Wat voor soort rapportages onderscheiden kunnen worden en wat hierbij de valkuilen zijn. Waarom resource management een van de moeilijkste (werk) processen is binnen organisaties. En nog vele andere interessante onderwerpen.

PMO-managers, PMO-medewerkers, projectondersteuners, portfolio- en resource-managers kunnen in dit boek veel interessante onderwerpen vinden. Soms zijn het nieuwe inzichten voor de lezer, soms zal een glimlach van herkenning opkomen.

Inhoud

Voorwoord.....	V
Leeswijzer.....	VI
Ten geleide.....	IX
1 Het Project Management Office nader bekeken.....	1
1.1 Het PMO in zijn beginperiode – hoe werd ernaar gekeken?	3
1.2 Het toekomstige PMO – de ontwikkeling naar een serviceafdeling	5
1.3 De positionering en inrichting van een Project Management Office.....	13
1.4 Twee werelden binnen één organisatie	32
2 De hoedanigheid van een Project Management Office	39
2.1 Het begrip ‘kennisveld’	39
2.2 De integrale benadering – de relaties tussen de kennisvelden	44
2.3 Kernkwaliteiten van het PMO	52
3 Succesfactoren voor een duurzaam PMO.....	57
3.1 Plaats in de organisatie	58
3.2 Juiste bemensing.....	59
3.3 Toegevoegde waarde van het PMO.....	60
3.4 Het opleiden van niet-PMO-medewerkers.....	61
3.5 Gedrag en uitstraling van het PMO	63
3.6 Waarom PMO’s nog regelmatig stranden.....	67
4 Bestaansrecht van een Project Management Office.....	69
4.1 Het Project Management Office – rechtvaardiging en rendement.....	70
4.2 Visie en vertrouwen als basis voor het PMO	80
4.3 Project Management Office – strategisch belang.....	84
5 Opzetten van een PMO als veranderingstraject.....	85
5.1 Tips en handvatten	86
6 Kennisvelden en de rol van het Project Management Office.....	93
6.1 Processen binnen de projectorganisatie	95
6.2 De gereedschappen van het Project Management Office.....	115
6.3 Het Project Management Office en datatransmissie.....	121

6.4	Het Project Management Office en overige kennisvelden	127
6.5	Andere kennisvelden die niet nader in dit boek genoemd zijn	137
6.6	Toekomstige kennisvelden	138
	Nawoord.....	139
	Dankwoord.....	141
	Literatuur.....	143
	Bijlagen	145
	Over de auteur	151
	Index.....	153

Ten geleide

Uit discussies naar aanleiding van mijn presentaties en adviezen blijkt keer op keer dat het begrip Project Management Office (PMO) moeilijk te definiëren is. Organisaties worstelen nog steeds met een goede invulling van hun PMO. Het is nog steeds geen gemeengoed, ondanks dat er in Nederland al op beperkte schaal literatuur beschikbaar is. Hierin worden best practices gedeeld en de basisprincipes van een PMO beschreven. In het buitenland wordt al op grotere schaal gepubliceerd. Met name het PMI (Project Management Institute) is actief in het uitgeven van boeken over het PMO. Deze literatuur richt zich met name op de uitvoerende vorm van PMO's.

PMO heeft nog steeds geen duidelijk omschreven kader. Ik merkte dat elke klant het PMO op zijn eigen manier interpreteert. De ene organisatie ziet het als een (project) administratiebureau en het andere maakt er een competentiecentrum van. Zelfs binnen mijn eigen interessegroep *Projectondersteuning* (een initiatief dat gestart is in 2006, binnen de IPMA (International Project Management Association) afdeling Nederland, ontstaan vaak heftige discussies over projectondersteuning en de rol van een Project Management Office daarin. Deze waarnemingen worden bevestigd door het onderzoek van Brian Hobbs (2007).

Binnen organisaties vraagt men zich af voor wie een PMO eigenlijk bedoeld is. Is het een bedreiging voor de projectmanager, of juist een zege? Welke rol kan een projectondersteunende afdeling vervullen voor de rest van de organisatie? Is het projectmanagementproces binnen de eigen organisatie voldoende geïmplementeerd, en wordt er werkelijk volgens dat proces gewerkt? Bij mij leeft steeds de vraag waarom grote projecten en/of programma's juist weer wél een aparte ondersteuning kennen (die volledig ten dienste staat van het project/programma).

Projectmanagement en projectmanagementondersteuning zijn twee verschillende zaken. Een visie op projectmanagementondersteuning begint nu pas tot ontwikkeling te komen, terwijl er de laatste decennia al wel belangrijke stappen zijn gezet op het gebied van projectmanagement. In vergelijking met een handleiding projectmanagement uit de jaren '70 van de vorige eeuw, die ik onlangs tegenkwam, levert de hedendaagse literatuur het bewijs dat het projectmanagement in de loop der tijd enorme stappen voorwaarts heeft gemaakt. De projectmanagementondersteuning heeft zich echter niet in datzelfde tempo ontwikkeld. Dat lag voor de hand, omdat de nadruk aanvankelijk lag op uitvoerende zaken zoals kostenbeheersing

en planning. Maar vandaag de dag vraagt het projectmanagement om professionele ondersteuning. De projecten worden steeds complexer en vinden plaats in omgevingen waar een groot aantal spelregels geldt (onder meer wet- en regelgeving, en hoe om te gaan met mondige burgers). Deze waarneming wordt nog eens bevestigd in het 'Project- en Programmamanagement survey' van KPMG (2012).

Dit boek biedt geïnteresseerden een nieuwe visie op projectmanagementondersteuning. Daarbij staat de vraag centraal hoe je projectondersteuning professioneel binnen je organisatie kunt organiseren. Daarnaast biedt dit boek overtuigende argumenten voor de toegevoegde waarde van een professioneel PMO. Hiermee doel ik op de 'business case' van het PMO. Tot slot krijgt de lezer een nieuwe zienswijze aangeboden op het inrichten van een PMO. De conclusie van het boek is dat projectondersteuning een wezenlijke bijdrage kan leveren aan het voortbestaan van de organisatie en dat projectmanagementondersteuning een serieuze voorwaarde is voor succes.

Bent u van plan een Project Management Office op te zetten en wilt u weten wat daarbij komt kijken, dan biedt dit boek u nuttige informatie. Het behandelt een nieuwe benadering van een PMO en de bijkomende voordelen die het oplevert. Ook gaat het boek in op de typische valkuilen bij het opzetten van een PMO. De voordelen van een integrale benadering (gebruik van kennisvelden) bij het opzetten van een PMO komen aan bod. Daarnaast wordt toegelicht wat de succesfactoren van een PMO zijn en waarom die niet genegeerd mogen worden. Er wordt ook aandacht gegeven aan de financiële onderbouwing en het rendement (Return on Investment, ROI) van een PMO. Tevens presenteer ik een aantal argumenten om het management ervan te overtuigen dat een PMO vandaag de dag wenselijk is. Ik ga in op de implementatie van het PMO en sluit het boek af met een hoofdstuk over hoe het PMO met een aantal kennisvelden kan omgaan, aangevuld met eigen ervaringen.

Zoals boven beschreven zal dit boek vanuit een andere, nieuwe invalshoek naar het PMO kijken. Misschien moet niet meer gesproken worden over drie PMO's (project, programma en portfolio), maar als één serviceafdeling die ten dienste staat van de projectorganisatie.

Verder zal ik u een spiegel voorhouden met betrekking tot een aantal onderwerpen, waar (nog) steeds op een klassieke wijze naar gekeken wordt.

Ofwel, tijd voor verandering.



HOOFDSTUK 1

Het Project Management Office nader bekeken

Projecten zijn tegenwoordig qua complexiteit en omvang niet meer te vergelijken met die van de afgelopen decennia. Een projectmanager moet vandaag de dag met veel meer zaken rekening houden dan vroeger. De burger – om maar eens een factor te noemen – is mondiger geworden, zodat de projectmanager over meer overredingskracht en doorzettingsvermogen moet beschikken. De aanleg van een snelweg, bijvoorbeeld, is qua techniek niet echt iets nieuws, maar onteigeningsprocedures en de belangenbehartiging binnen de regionale en lokale politiek vergen een goede aansturing. Nog een voorbeeld: de strenge, bindende Europese regelgeving zorgde voor aanloopproblemen rond de nieuwe tunnels van de A76 bij Roermond. Een projectmanager krijgt met al deze aspecten te maken. Het zou hem goed uitkomen als hij bij bepaalde taken ondersteuning krijgt, waardoor hij zijn aandacht kan richten op de zaken die er écht toe doen. Ook milieu-, arbo- en veiligheidswetgeving vragen de aandacht van de projectmanager, nog afgezien van zijn traditionele taak om de kosten, scope en planning van zijn project te beheersen. De conclusie is dat het hedendaagse professionele projectmanagement toe is aan professionele ondersteuning: een PMO.

Vroeger waren het vooral de ingenieursbureaus die projecten hadden lopen. Een klassiek project was bijvoorbeeld de bouw van een kunstmestfabriek of een ethyleenoxide-installatie. De techniek stond hierbij centraal; ingenieurs en projecten hoorden gewoon bij elkaar. Onlangs kwam ik een exemplaar tegen van de projectmanagementprocedure die gebruikt werd binnen een ingenieursbureau uit de jaren 1970. Het omvatte welgeteld vijf hoofdstukken van in totaal dertig pagina's: opdracht, organisatie, uitvoering, oplevering en nabeschouwing. Meer

was er niet beschreven. In die periode waren projecten ook niet echt zichtbaar binnen organisaties. Ze zaten vaak in een aparte vleugel, waar men niet vaak iets van hoorde. Alleen als er een project opgeleverd werd, stond de afdeling even in de schijnwerpers.

Tegenwoordig wordt projectmanagement door organisaties steeds meer gebruikt als middel om doelen te realiseren. Activiteiten worden uit de lijnorganisatie gelicht en projectmatig aangepakt. Daardoor krijgen ze een andere status en aandacht binnen de organisatie. Zo heeft ook de zorgsector het projectmanagement ontdekt: het inrichten van een operatiekamer of een verhuizing heet opeens een 'project'. Organisaties in andere sectoren gaan bijvoorbeeld hun onderhoud steeds meer 'op projectbasis' aanpakken. Of organisaties gebruiken het woord 'project' om een bepaalde manier van werken kenbaar te maken en/of een bepaalde doelgroep te benaderen.

Er wordt in bepaalde branches creatief gebruikgemaakt van het begrip 'project', terwijl daarentegen het echte projectmanagement steeds complexer en uitdagender wordt. Nog een belangrijke ontwikkeling in de laatste decennia is de opkomst van de IT en de vele activiteiten die daarmee samenhangen. Deze hebben onder andere geleid tot een projectmanagementmethode, Prince genaamd. Later is deze methode verder ontwikkeld voor andere branches en is de naam veranderd in PRINCE2®. Projecten zijn dus steeds meer onderdeel geworden van hedendaagse organisaties. Doordat projectmanagement een steeds essentiële rol gaat spelen binnen organisaties, zoeken die organisaties naar een manier om die ontwikkeling optimaal vorm te geven. Het inrichten van een PMO speelt hierbij een centrale rol.

Naast projectmanagement passen organisaties ook steeds meer portfolio- en programmamanagement toe. Er komen ook steeds meer softwareapplicaties om deze werkprocessen te ondersteunen. Daarnaast worden er doorlopend nieuwe methoden en handige tools ontwikkeld. Gedreven door deze ontwikkelingen en de diverse belangen die rondom projecten spelen, zijn organisaties op zoek naar de beste manier om hiermee om te gaan. Ze hebben ondersteuning nodig, niet alleen bij de projecten, maar ook ten aanzien van de processen, de methoden en de tools. De hedendaagse projectmanager krijgt steeds meer met deze aspecten te maken en zal ermee moeten leren omgaan. Een PMO kan deze ondersteuning organiseren.

Als gevolg van de recessie die begon in 2008-2009 zijn meer organisaties PMO's gaan opzetten. Ze moesten immers op de kosten letten en zagen in dat de beheer-

sing van de projectkosten een nog vrijwel onontgonnen gebied was. Organisaties hadden behoefte aan overzicht over en inzicht in de projectkosten. Door de toenemende aandacht voor het beheersen van de projectkosten krijgt het PMO steeds meer positieve aandacht vanuit het bedrijfsleven en de overheid. De projectmanagementondersteuning wordt volwassen. Sterker nog, ze wordt onmisbaar.

In dit hoofdstuk zullen we nader ingaan hoe tegen projectondersteuning werd aangekeken, gebaseerd op ervaringen van de auteur (paragraaf 1.1). Vervolgens staan we stil bij de ontwikkeling, of anders geformuleerd, hoe de behoefte ontstaan is om projectondersteuning te gaan leveren c.q. te organiseren. Hier zal ook uitgelegd worden waarom het PMO een serviceafdeling is (paragraaf 1.2).

In paragraaf 1.3 concentreren we ons op de positionering en inrichting van het moderne PMO. Gekeken wordt naar de positie, de beslissingsniveaus, de vier basisverantwoordelijkheden en tot slot welke activiteiten toegekend kunnen worden aan een PMO.

In de laatste paragraaf (1.4) gaan we in op het nieuwe begrip ‘projectorganisatie’. Wat is de rol van het PMO in een dergelijke projectorganisatie? Welke spanningen kunnen hiermee worden opgelost of voorkomen?

1.1 Het PMO in zijn beginperiode – hoe werd ernaar gekeken?

Laten we even stilstaan bij wat men vroeger projectondersteuning noemde. We hebben al gezien dat in de huidige opvattingen over het begrip ‘projectondersteuning’ telkens weer een drietal specifieke eigenschappen naar voren komt (worden hierna toegelicht). Die eigenschappen worden nog steeds toegeschreven aan de huidige manier van projectondersteuning. Deze visie is wijdverbreid en tamelijk onuitroeibaar. Wil de projectmanagementondersteuning echter tot een volwaardige discipline uit kunnen groeien, dan zullen deze opvattingen plaats moeten maken voor rede en een meer bedrijfskundig inzicht.

Vroeger zagen veel organisaties projectondersteuning vaak als een eenvoudige, hoofdzakelijk facilitaire aangelegenheid. Bij reorganisaties en bezuinigingsrondes was het projectbureau al heel snel een van de eerste afdelingen waarop bezuinigd werd. De redenen waarom projectondersteuning als eenvoudig werd ervaren, worden hieronder verder toegelicht.

1. Projectondersteuning is geen vakdiscipline en wordt beschouwd als een betrekkelijk eenvoudige aangelegenheid.

Projectondersteuning wordt binnen organisaties nog niet als een echt vak gezien. Ook het Nederlandse onderwijsstelsel biedt nog geen opleidingen aan op het gebied van projectondersteuning (maar daar wordt nu wel hard aan gewerkt). De functie Project Management Officer heeft, zeg maar, nog geen beschermde titel. Ook wordt projectondersteuning veelal als een betrekkelijk eenvoudige activiteit gezien, iets wat de projectmanager best zelf kan doen. Die is immers capabel genoeg om plannings bij te houden, het budget te bewaken en zijn team te managen. Wat ook meespeelt, is dat iedereen denkt er verstand van te hebben en erover mee te kunnen praten. De projectmanager heeft zijn eigen visie op wat ondersteuning in moet houden, terwijl het hoger management andere vormen van ondersteuning belangrijker vindt. Er zijn kennelijk veel mensen binnen de organisatie die denken dat ze weten hoe de ondersteuning moet worden aangepakt.

Nóg een punt, waarbij projectondersteuning niet op haar waarde wordt geschat, is de eindverantwoording. Iedereen mag er bij wijze van spreken – niet gehinderd door enige kennis van zaken – over meepraten en er een eigen mening op nahouden. Meestal is er binnen de hiërarchie geen centrale persoon die hierop aangesproken en afgerekend kan worden (een eindverantwoordelijke). Bij andere organisatieonderdelen ligt dat anders. Neem bijvoorbeeld de afdeling Financiën: als de Financieel Directeur uitlegt waarom de organisatie moet overstappen van een Europese naar een Amerikaanse boekhoudmethode, dan neemt iedereen bijna voetstoots aan dat hij gelijk heeft. Hij is immers de specialist op dat gebied.

Zo zou het ook bij projectmanagementondersteuning moeten gaan: als het Project Management Office professioneel georganiseerd wordt, dan komt er een hoofd PMO, die beslissingen en keuzes kan onderbouwen en verdedigen. Dit betekent dat er iemand is die het belang van het PMO bewaakt. Dat belang betreft alles rondom projectmanagers, projecten, programma's en portfolio's. Maar voorlopig is de situatie zo dat organisaties slechts met enige moeite ervan te overtuigen zijn dat projectmanagementondersteuning een serieuze discipline is.

2. Projectondersteuning wordt als een uitvoerende functie beschouwd.

Projectondersteuning wordt veelal gezien als het assisteren van de projectmanagers. Zo is het ook begonnen. Vooral bij grote projecten wordt de ondersteuning als onderdeel van de projectorganisatie opgenomen in het project. Het gaat hierbij om het bijhouden van de planning, het organiseren van vergaderingen, het organiseren van een 'Work Breakdown Structure' (WBS), het registreren van de

gewerkte uren en actualiseren van documenten, en het in de gaten houden van het projectbudget. Projectondersteuning had meestal de vorm van extra mensen op de werkvloer. Kenmerkend voor hun activiteiten was het uitvoerende karakter ervan. Er was nog geen sprake van tactische activiteiten of een strategisch beleid op het gebied van PMO.

3. Projectondersteuning is al aanwezig in de organisatie.

Neem een willekeurige organisatie en de kans is groot dat verschillende aspecten van een Project Management Office al aanwezig zijn. Weliswaar niet binnen één afdeling, maar verspreid over de organisatie. Zo zal er een afdeling zijn die het tijdschrijven beheert. Maar zorgt deze afdeling er ook voor dat het tijdschrijfproces afgestemd blijft op de projectorganisatie? Daarnaast kan het voorkomen dat dezelfde afdelingen op verschillende locaties er uiteenlopende soorten rapportages op na houden. Hierbij valt te denken aan een resource manager op locatie A die nog blijft werken met een spreadsheet, terwijl op locatie B zijn collega al gebruikmaakt van bijvoorbeeld een Project Portfolio Management (PPM)-applicatie.

In een dergelijke situatie zou een optimalisatieslag binnen de organisatie voor heldere structuren zorgen. Maar medewerkers zien pogingen om de verschillende onderdelen tot één afdeling te stroomlijnen vaak als een bedreiging. Van een bedreiging is echter geen sprake. Integendeel, er kunnen zelfs extra functies worden gecreëerd om de projectondersteuning nog beter te organiseren. Voorbeelden zijn: een projectassistent, een (project)communicatiemedewerker en/of een hoofd PMO.

Projectondersteuning binnen een organisatie wordt dus vaak nog steeds niet gezien als een volwaardige afdeling. Maar de tijden zijn veranderd, net zoals de omgeving waarin de projectmanagers hun werk moeten doen. En, project(management) ondersteuning is inmiddels volwassen geworden. Het PMO verdient hierdoor de status van serviceafdeling binnen een organisatie, gelijkwaardig aan afdelingen als Finance en Accounting, Personeelszaken en IT.

1.2 Het toekomstige PMO – de ontwikkeling naar een serviceafdeling

Toen ik in het midden van de jaren 90 van de vorige eeuw als ‘project officer’ bij een internationaal opererend Nederlands bedrijf begon, was ik al snel op zoek naar meer. Er miste iets in mijn werkveld. Naast het begeleiden van planningen,

het maken van rapportages, het uitwerken van werkprocessen en het definiëren van KPI's was ik ook bezig met het ontwikkelen van projectmanagementprocessen, het opstellen van instructies, het uitwerken van 'lessons learned' en het opzetten en aansturen van een 'global Project Office' in landen als Japan en China. Al deze activiteiten waren weliswaar onlosmakelijk met elkaar verbonden, maar gevoelsmatig van een andere orde; ik zag de onderlinge relaties nog niet. Op een gegeven moment maakte ik kennis met een aantal deskundigen op het gebied van projectmanagement en -ondersteuning. Tijdens gesprekken met hen ontstond het inzicht dat je een Project Management Office kon indelen in een operationeel, een tactisch en een strategisch deel. Het werd opeens duidelijk wat er miste: de samenhang tussen, aan de ene kant, de operationele activiteiten en, aan de andere kant, de activiteiten die eigenlijk voortvloeiden uit wat je vandaag de dag het strategische (beslissings)niveau kunt noemen.

Voorbeeld: het besluit om per buitenlandse locatie een Project Office te plaatsen, is in principe een strategisch beslissing. En de afspraak om een projectmanagementproces toe te passen, is dat ook. Het opzetten (ontwikkelen) van rapportages is een tactisch 'besluit'. Het verzamelen van informatie en het distribueren van de rapportages is weer een uitvoerend 'besluit'. Doordat deze besluiten (lees: activiteiten) door elkaar heen liepen, was er geen duidelijke lijn; niemand kon hierover aangesproken worden en iedereen zette zich in om het beste ervan te maken. Het inzicht ontbrak dat er iemand (of een organisatieonderdeel) moest zijn die een dergelijk besluit neemt en erop toeziet dat het wordt uitgevoerd. Er was dus geen sprake van strategie of beleid. Of dat besluiten op elkaar worden afgestemd. Een oude Chinese wijsheid luidt: wanneer een probleem eenmaal een naam heeft, is het voor de helft opgelost. En dat was ook hier het geval. Mijn nieuw verworven inzicht leidde tot het idee dat ik in dit boek verder zal toelichten, namelijk dat het Project Management Office eigenlijk een serviceafdeling is, met een operationeel (uitvoerend), tactisch en strategisch (beslissings)niveau. Dat idee wordt vervolgens uitgewerkt, waarna ik concludeer dat het PMO een centrale rol heeft gekregen binnen organisaties. Het PMO is een afdeling die zich binnen de organisatie als een spin in het web gedraagt.

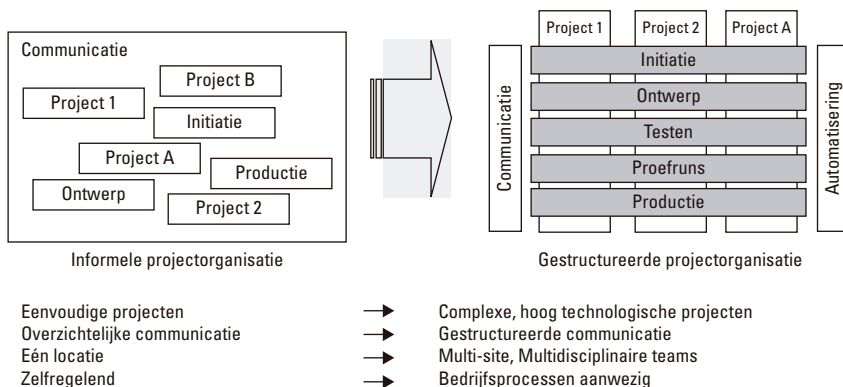
1.2.1 Het ontstaan van een project management office (een voorbeeld-casus)

In deze hypothetische casus wordt uitgelegd wat de gevolgen zijn van de groei van een onderneming op het uitvoeren van projecten en het leveren van projectondersteuning. De casus maakt ook duidelijk hoe de diverse werkprocessen ontstaan.

Casus I: Een groeiende organisatie

Tijdens de groeifase van een onderneming maakt ook de eigen ‘projectafdeling’ vaak een opmerkelijke ontwikkeling door. In veel gevallen begint de onderneming kleinschalig, meestal op één locatie en met een kleine groep medewerkers. Binnen de organisatie loopt een beperkt aantal projecten, waar iedereen bekend mee is. Een kenmerk van deze organisatiestructuur is dat de betrokken medewerkers veelzijdig bezig zijn. De projectmanagers regelen veel zaken zelf, zoals het inkopen van onderdelen en het regelen van de eerste demo's. De secretaresses helpen waar nodig en de afdelingsmanager fungeert als meewerkend voorman. Er zijn geen duidelijke werkprocessen of een manier van werken gedefinieerd. Alle projectinformatie en -documenten zijn verspreid en bij verschillende medewerkers op de computer opgeslagen. De communicatie bevindt zich op het niveau van ‘elkaar op de hoogte houden’, vaak in een informele sfeer. Het gaat in dit geval om projecten die qua technologie of opbouw niet erg complex zijn. Voor het eindresultaat is slechts een beperkt aantal componenten nodig en ook het aantal bij de uitvoering betrokken externe spelers is niet groot.

Stel dat de organisatie groeit, dan neemt daarmee het aantal projecten toe, en heel vaak ook de complexiteit ervan. Daardoor ontstaat er behoefte aan een betere afstemming binnen de organisatie, zeker als de projectteams zich over meerdere locaties zijn gaan verspreiden. Soms worden de projecten zo omvangrijk dat er sub-projectleiders worden benoemd die delen van het project voor hun rekening nemen. Er komen ‘nieuwe’ teamleden, zoals speciaal voor een project toegewezen inkopers en specialisten die verantwoordelijk zijn voor bepaalde activiteiten binnen het project. Zie figuur 1.



Figuur 1 Ontwikkeling van een eenvoudige organisatie met projecten naar een meer gestructureerde, professionele organisatie met projecten

In deze nieuwe, groot geworden organisatie ontstaan nieuwe managementlagen, die ieder voor zich geïnformeerd willen worden over de status van hun deelprojecten en de voortgang ervan. Op een gegeven moment ontstaat binnen de organisatie de behoefte om het werk anders in te richten, meestal met het doel om efficiëntie, synergie en transparantie te realiseren en informatiestromen te kanaliseren. Zo ontstaan nieuwe procedures en werkprocessen.

Deze ontwikkelingen doen zich ook voor bij het beheer van de verschillende projectdocumenten en -tekeningen. Dat beheer wordt steeds belangrijker, omdat steeds meer medewerkers op de een of andere manier betrokken raken bij het tot stand komen van een tekening of specificatie. Als deze medewerkers over verschillende locaties verspreid zijn, wordt het centraal beheer van projectdocumenten van nog groter belang. Dit geldt met name wanneer het document ‘bevroren’ moet worden en de uiteindelijke versie door de inkoper naar de leverancier wordt verzonden.

Het hierboven geschetste groeiproces zorgt er ook voor dat er binnen de organisatie specialistische functies ontstaan, waar op dat moment vraag naar is. Deze schaarse teamleden dienen optimaal bij de verschillende projecten te worden ingezet.

Een kenmerk van de in Casus I beschreven organisatie is dat de projectteams vaak multi-site en multidisciplinair zijn (teamleden met elk een eigen specifieke bijdrage, bijvoorbeeld de toegewezen projectinkoper) en aangestuurd worden door projectmanagers die werken volgens diverse interne procedures.

De projectmanagementrapportages gaan naar de lijn-, afdelings- en projectmanagers en de afdelingen ter bestudering, verwerking en/of verslaglegging. Er zijn inmiddels softwarepakketten op de markt die deze nieuwe manier van communiceren, documentenopslag, projectvoortgang en dergelijke ondersteunen. Denk aan elektronische documentsystemen (eventueel voorzien van ‘document change’-processen) of complete Portfolio Project Management-systemen. Het gaat hierbij om softwareapplicaties ten behoeve van de projectmanagers, de projecten en de projectorganisatie binnen de groot geworden organisatie.

Projecten binnen organisaties kunnen de vorm hebben van ‘client projects’ (opdrachten van klanten), maar zij kunnen ook projecten starten ten behoeve van bijvoorbeeld ontwikkelingen (research), onderzoek (marketing) en professionalisering (IT-projecten). Ook nieuwe regelgeving (compliance, milieu/veiligheid)

kan aanleiding geven tot het opzetten van projecten. De nieuwe, grote organisaties zullen moeten kiezen welke projecten ze in welk jaar willen doen. En ze zullen nauwlettend in de gaten houden wat de verschillende projecten aan toegevoegde waarde opleveren ('benefits'). Het voorgaande zal door de lezer worden herkend als Portfolio Management Proces. In grote ondernemingen is het projectmanagement ingebed in tal van nieuwe werkprocessen, die allemaal tot doel hebben de vele en complexe projecten binnen de tijd, budget en specificaties af te leveren.

De hierboven geschetste ontwikkelingen met betrekking tot projecten en programma's geven aan dat projectmanagement en portfoliomanagement inmiddels essentiële onderdelen zijn geworden van de organisatie en dat zij in deze ondersteund moet worden. Of het nu gaat om de planning of het onderhouden van werkprocessen en/of tools of om de kwaliteit van de rapportages, het geeft aan dat de organisatie gebaat is bij een toegewijde ondersteuning.

In Casus I zagen we dat tijdens het proces van volwassen worden zich nieuwe procedures ontwikkelen. Deze ontstaan als gevolg van de behoefte aan synergie en kostenbesparing. Tegenwoordig groeit het besef dat een projectorganisatie eigenlijk niet meer zonder dergelijke processen en procedures kan. Daarom worden die procedures steeds vaker expliciet in de operationele activiteiten ingebed. Ook ontstaan er staf- en/of serviceafdelingen die ten dienste staan van de organisatie. De directeur van een productiefabriek – die zich vroeger slechts behoefde te bekommeren om de productie – is tegenwoordig verplicht ook aandacht te besteden aan zaken als veiligheid, milieu, arbeidsomstandigheden, ISO en actief personeelsbeheer. Hij heeft daarvoor de beschikking over een aantal specialisten binnen zijn staf. Stel, hij wil op een gegeven moment meer inzicht hebben in al zijn projecten, dan zal hij daar een specialist voor aanwijzen die hem de gewenste informatie aanlevert. En zie, het PMO is geboren.

In gesprekken en lezingen gebruik ik voorbeelden van 'organisaties' waar ondersteuning absoluut onmisbaar is. Bijvoorbeeld een vliegdekschip met haar bemanning en de Formule 1-coureur met zijn team. In beide gevallen zal het managementteam ervan overtuigd zijn dat een 'ondersteunende afdeling' een absolute voorwaarde voor succes is. Zo wordt bij Formule 1-wegraces de coureur door een speciaal team ondersteund. Het management van een Formule 1-team zal nooit overwegen om te bezuinigen op de bemanning van het pitstopteam, aangezien met twee man minder, het banden wisselen onherroepelijk leidt tot tijdsverlies en een lagere klassering. Zie figuur 2.



Figuur 2 De projectmanager aan het stuur op weg naar het ultieme doel.

Bij de krijgsmacht is goed te zien hoe ondersteunende functies steeds specialistischer, en dus eigenlijk een vak, zijn geworden. Waren er dertig jaar geleden nog drie manschappen nodig om één strijdende kamerdaad te ondersteunen (foerage, onderhoud, medische dienst), tegenwoordig ligt die verhouding vele malen hoger. Zowel het niveau als het specialisme van de ondersteunende kameraden is toegenomen. Denk hierbij aan al het technisch personeel dat nodig is om het geheel te kunnen laten communiceren, rollen, vliegen et cetera. Op een vliegdekschip bevinden zich 12.000 manschappen ter ondersteuning van gemiddeld 120 piloten. Dit betekent dat honderd manschappen één vliegende piloot ondersteunen. De defensietop vindt deze uitgebreide vorm van ondersteuning zonder meer noodzakelijk.

1.2.2 Het Project Management Office als serviceafdeling

Het Project Management Office is een serviceafdeling ten dienste van de organisatie, te vergelijken met afdelingen als Personeelszaken, IT, Financiën en Facilitaire zaken. Zie figuur 3. Dit zijn afdelingen die tot doel hebben de onderneming soepel te laten functioneren. Ze worden geaccepteerd door – en genieten het vertrouwen van – de (meeste) managers, bestuurders en de Raad van Commissarissen. Het begrip serviceafdeling is een essentieel onderdeel van het gedachtegoed.

Er is een verschil tussen een staf- en een serviceafdeling. De volgende definities worden in dit boek gebruikt:

Stafafdeling: Een afdeling die de directie, of andere leidinggevende managers in een organisatie, als adviesorgaan ter beschikking heeft. Zij geeft gevraagd en ongevraagd advies.

Serviceafdeling: Een afdeling die aan de directie of aan andere leidinggevende managers of functionarissen in de lijn specialistische diensten levert die een dwingend karakter dragen. Naast het leveren van diensten, wordt ook gevraagd en ongevraagd advies gegeven. Deze afdelingen kennen een beleid, een strategie en voeren dit uit. Denk hierbij aan Administratie, Financiën, IT en Personeelszaken. In tegenstelling tot een stafafdeling neemt zij ook een deel van de uitvoering en verantwoordelijkheid voor haar rekening, vandaar de naam serviceafdeling.

Als voorbeeld van een serviceafdeling nemen we de IT-afdeling, de jongste loot binnen de structuur van een moderne organisatie. Het is nog niet zo heel erg lang geleden dat je met je collega's een kamer met één pc deelde. Om te printen, moest je met een floppy disk naar een andere ruimte waar een computer op een – trage! – matrixprinter stond aangesloten. Vaak was die computer ook nog bezet. Dat werkte enorm vertragend. Het werd allemaal stukken beter toen er meer pc's beschikbaar kwamen. Collega's met een bovengemiddelde interesse in computers werden – vaak zonder het te weten – de eerste helpdeskmedewerkers. Niet veel later werden de computers met elkaar verbonden en kon je er nog veel meer mee doen: het netwerk was geboren. De 'computermedewerkers' werden op een gegeven moment georganiseerd: de eerste IT-afdeling was een feit. En bij zo'n IT-afdeling hoorde natuurlijk ook een hoofd IT.

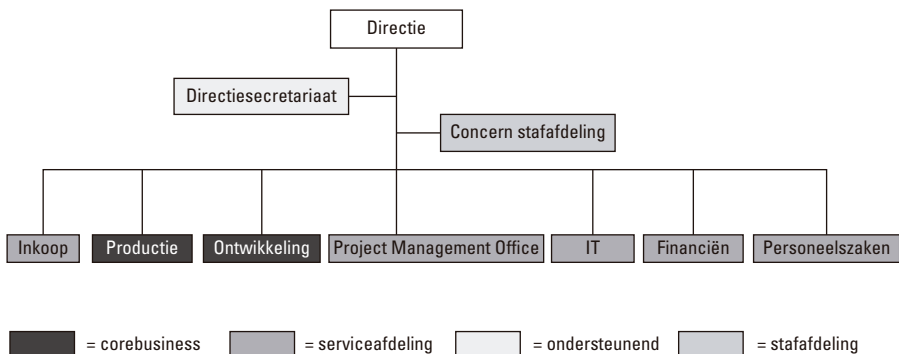
De IT-afdeling heeft inmiddels al veel kinderziekten achter de rug. Eerst heel groot geworden (ongecontroleerde groei), toen grotendeels weggesaneerd/geoutsourcet en later weer ingehuurd. De IT-afdeling is volwassen geworden. Er zijn boekenkasten vol geschreven over IT-management en we hebben nieuwe processen zoals ASL, BiSL en ITIL geïntroduceerd. IT-managers houden zich bezig met IT-beleid en -methoden. Er is inzicht ontwikkeld in de beste mix tussen in-house competenties en ingehuurde capaciteit. En vaak is de IT-afdeling ook in de hoogste managementlaag vertegenwoordigd, in de persoon van een directeur IT.

Bij de afdeling projectmanagementondersteuning (PMO) zie ik duidelijke parallellen met de evolutie van de IT-afdeling als serviceafdeling. Hieronder volgt een opsomming:

1. Aanvankelijk is de nieuwe afdeling nog niet duidelijk georganiseerd of gestructureerd.
2. Er ontstaat geleidelijk behoefte aan bepaalde diensten.
3. In slechte tijden wordt er als eerste op bezuinigd; in goede tijden wordt er tamelijk willekeurig personeel aangenomen/ingehuurd.
4. De benodigde rollen/functies zijn niet van meet af aan duidelijk.
5. Projectmanagers kunnen het op een gegeven moment niet meer alleen af en willen ondersteuning.

Er is steeds meer behoefte aan specialistische rollen, en die ontstaan dan ook. Bij een PMO zijn niet alleen planners aanwezig, maar ook medewerkers met kennis van werkprocessen en automatisering. Functies ontstaan vaak rondom deeltaken in de projectorganisatie, bijvoorbeeld: resourcemanagers, projectcontrollers, projectinkopers en portfolioanalisten. Deze medewerkers leveren indirect een bijdrage aan de projectresultaten. Bij bepaalde overheidsprojecten zien we soms al een projectjurist.

In sommige organisaties zie je al PMO's met aparte PMO-managers. Zij behartigen de belangen van de projectorganisatie en dragen de koers van de PMO-afdeling uit. Dit getuigt van de ambitie om alle aspecten rondom projecten serieus op te pakken: project-, programma- en portfoliomanagement, projectinformatie, resourcemanagers en projectmanagers. Projectmanagementondersteuning wordt daarmee een echt vak.



Figuur 3 Schematische voorstelling van een denkbeeldige organisatie met verschillende afdelingen met daarbij het PMO als serviceafdeling gepositioneerd

1.3 De positionering en inrichting van een Project Management Office

In deze paragraaf bespreken we enkele aspecten die bepalend en kenmerkend zijn voor de inrichting van een serviceafdeling in het algemeen en voor een PMO in het bijzonder. We staan stil bij de plaats waar het PMO het beste gepositioneerd kan worden. Elke serviceafdeling kent drie beslissingsniveaus (Biloxi Business, 2000-2009). Dat geldt ook voor een PMO: strategisch, tactisch en operationeel. Aan de hand van deze drie niveaus worden de vier basisverantwoordelijkheden (1.3.3) van de projectmanagementondersteuning uiteengezet. Verder zal gekeken worden waarom activiteiten wel of juist niet aan het PMO moeten worden toebedeeld.

1.3.1 De positie van een PMO

Om aan te geven waar het projectmanagement binnen organisaties staat, schets ik vaak een denkbeeldige standaard organisatie met een Raad van Bestuur. Meestal dragen de leden van een Raad van Bestuur ieder de bijzondere verantwoordelijkheid voor een bepaald aandachtsgebied. Er is een directeur Financiën, een directeur Personeelszaken, een directeur IT enzovoort. Gelukkig kom ik steeds vaker de functie ‘Chief Project Officer’ tegen, ofwel een directeur Projectmanagement en/of Portfoliomanagement. Zijn aanwezigheid zou wenselijk zijn, zodat hij met hetzelfde gezag als de overige directeuren zijn expertise binnen de organisatie zou kunnen uitdragen. Anders gesteld: wie wordt erop afgerekend wanneer het ‘project- of portfoliomanagement’ niet goed loopt. Wie kan niet slapen als zaken niet naar behoren lopen? Bekijk je eigen organisatie eens kritisch. Je zult waarschijnlijk tot de conclusie komen dat er eigenlijk niet één persoon aan te wijzen valt die daar volledig verantwoordelijk voor is. Maar als er problemen rijzen op het gebied van het personeelsbeleid, dan komen we al snel uit bij het hoofd Personeelszaken. Op dat gebied is het eigenaarschap dus wél duidelijk geregeld.

Eigenlijk zouden organisaties alles wat met projecten, programma's en portfolio's te maken heeft – van werkprocessen tot en met de opleiding van projectmanagers – onder de verantwoordelijkheid moeten laten vallen van één enkele afdeling. En die hoeft natuurlijk niet op directieniveau gepositioneerd te zijn, maar in ieder geval hoog genoeg in de organisatie om de belangen rondom projecten te behartigen. Een PMO kan het beste vlak onder de directie worden gepositioneerd, net zoals de afdelingen Personeelszaken, Finance en Accounting (F&A) en dergelijke. Dat heeft als voordeel dat het PMO een onafhankelijke status krijgt, waardoor het zich kan concentreren op zaken en vraagstukken die de afzonderlijke afdelingen overstijgen. Daarnaast kunnen er tegenstrijdige belangen bestaan tussen afdelin-

gen; op dat punt zal een PMO adviezen verstrekken en desnoods knopen doorhakken. Denk hierbij aan portfoliomanagement. Bij portfoliomanagement adviseert het PMO om sommige projecten wel en andere niet uit te voeren. De kans bestaat dat bepaalde afdelingen het hier niet mee eens zijn. Ook kwesties met betrekking tot resources (menskracht) kunnen meerdere afdelingen en projecten raken.

Het PMO houdt zich ook bezig met het verzamelen, verwerken en uitgeven van managementinformatie. Op basis van deze informatie neemt de directie besluiten. Deze verantwoordelijkheid kan niet te laag in de organisatie liggen. Is dit wel het geval, dan bestaat de kans dat bij het verzamelen van informatie bepaalde eenheden of afdelingen niet mee willen werken, waardoor de betrouwbaarheid van de managementinformatie afneemt. Door het PMO onder de directie te plaatsen, krijgt het een bepaald mandaat binnen de organisatie en is betrouwbare managementinformatie beter gegarandeerd. Zie ook paragraaf 3.1 'Plaats in de organisatie'.

1.3.2 Drie niveaus binnen een Project Management Office

Net zoals andere serviceafdelingen binnen een organisatie kent ook het PMO drie niveaus van besluitvorming (Biloxi Business, 2000-2009):

- strategisch (wat moet er bereikt worden);
- tactisch (hoe wordt het bereikt);
- operationeel (hoe wordt het uitgevoerd).

In het verleden beperkte het PMO zich voornamelijk tot operationele activiteiten (het operationele niveau). Tegenwoordig zien steeds meer organisaties de toegevoegde waarde in van professionele projectmanagementondersteuning. Hierdoor word het PMO langzamerhand volwassen en kan het zich ontwikkelen tot een volwaardige serviceafdeling, die zich, naast operationele aspecten, bezig kan houden met strategische en tactische (besluit)vraagstukken.

Nadrukkelijk wordt vermeld dat de drie niveaus te maken hebben met besluitvorming. Echter om zaken niet gecompliceerder te maken dan nodig, wordt er in dit boek ook gesproken over activiteiten. Eigenlijk hebben we het op het uitvoerende niveau over activiteiten, omdat er in principe al besluiten genomen zijn (strategisch en tactisch) waarom en hoe we het gaan doen.

Strategisch niveau

De klassieke serviceafdelingen ontlenen hun bestaansrecht vaak aan het strategisch belang dat ze hebben. Zo kan de afdeling Personeelszaken zich hard maken

voor het werven van specialistisch personeel door te stellen dat dit strategische waarde heeft voor de organisatie. Zij kan bijvoorbeeld beslissen om een ‘task-force’ op te zetten om hoog opgeleide specialisten uit het buitenland te werven, als dergelijke specialisten niet meer op de Nederlandse arbeidsmarkt beschikbaar zijn. Als die specialisten niet op tijd beschikbaar zijn, dreigt de organisatie in de problemen te komen bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Door de taskforce op te zetten, geeft de afdeling Personeelszaken aan dat een goede uitvoering van haar taken uitermate belangrijk is voor het voortbestaan van de onderneming.

Op strategisch niveau kijkt een afdeling naar de ontwikkelingen op de lange termijn en hoe zij daarmee om zal gaan. De strategie van een IT-afdeling kan bijvoorbeeld gericht zijn op maximale kostenreductie. Die afdeling kan daar bepaalde ontwikkelmethoden voor inzetten. Ook kan de IT-afdeling besluiten bepaalde specialistische (kritische) functies altijd intern in te vullen en daar geen medewerkers voor in te huren. Bij een volwassen PMO is dit niet anders. Het PMO kan een strategie ontwikkelen om zich de komende jaren binnen de organisatie te positioneren. Ook kan het uitspraken doen met betrekking tot de keuze van projectmanagementmethoden, processen of tooling. Andere voorbeelden van strategische activiteiten (besluiten) zijn:

1. Projectmanagementmethode en -proces uitdragen.
2. Portfoliomanagementproces uitdragen.
3. Ontwikkelingen op het gebied van projectmanagement volgen en in kaart laten brengen.
4. Roadmaps opstellen (onder meer voor werkprocessen en tools).
5. Budget opstellen voor het Project Management Office.
6. Visie en strategie van het Project Management Office definiëren.
7. Mening vormen over nieuwe vraagstukken die door de organisatie aan het PMO worden gesteld.
8. Het bepalen van welke toegevoegde waarde geleverd zal worden en in welke mate (welke kennisvelden).
9. Het definiëren van het bestaansrecht en de rechtvaardiging van het PMO.

Het gebruik van het woord ‘strategie’

Er bestaat nogal wat terminologische verwarring over het begrip ‘strategie’; conceptuele zuiverheid is ver te zoeken. De strategie van een PMO-afdeling moet mijns inziens niet verward worden met ‘strategisch portfoliomanagement’ of ‘strategisch PMO’, allemaal uitspraken die ik vaak tegenkom. Het eerste begrip is een pleonasme, terwijl ik me bij het tweede begrip eigenlijk niets kan voorstellen: ‘strategisch PMO’ zou hooguit kunnen gaan over de strategie van de afdeling zelf.

Ik heb overigens nooit van een strategische IT-afdeling of een strategische afdeling Personeelszaken gehoord.

Bij ‘strategische projecten’ kan ik me wel wat voorstellen. Bij sommige organisaties zijn projecten van wezenlijk belang, omdat zij daarmee hun inkomsten genereren. Voorbeelden zijn ingenieursbureaus en productiebedrijven die klant-specifieke opdrachten krijgen (zoals het ontwikkelen van transportbanden of mobiele telefoons). Andere organisaties voeren, vaak eenmalig, projecten uit die niet tot de operationele kerntaken behoren, maar die wel noodzakelijk zijn voor de organisatie. Te denken valt aan de diverse projecten bij banken om hun producten en diensten aan te passen aan veranderingen in wet- en regelgeving. Dat is weliswaar geen operationele kerntaak, maar wel essentieel. Een ander voorbeeld komt uit de chemische industrie: organisaties moeten vaak voldoen aan nieuwe milieuriichtlijnen en dat impliceert dat zij hun fabriek moeten aanpassen. Zo kan een project gestart worden om betere stoffilters te plaatsen die de uitstoot aan fijnstof verminderen.

Grotere ondernemingen – die zich vaak intensief met research en innovatie bezighouden – zullen stellen dat hun researchprojecten van wezenlijk belang zijn. In hun visie zorgen die projecten voor de inkomstenstroom van morgen. De projecten zijn van strategisch belang voor het voortbestaan van de organisatie. Dit is het geval bij onder andere Chevron, Philips en Shell. Deze organisaties voeren projecten uit die als strategisch kunnen worden aangemerkt. Als ze die projecten niet uitvoeren, gaan ze niet met hun tijd mee en zetten ze hun bestaansrecht op het spel.

Mijn conclusie is dat organisaties het strategisch belang van projecten dienen te onderkennen. Projecten vormen namelijk een belangrijke voorwaarde voor het behalen van successen voor de organisatie en, in het verlengde daarvan, voor het voortbestaan van de onderneming.

Strategische projecten zijn in principe ook een pleonasme. Immers, uit het bovenstaande kan geconcludeerd worden dat je alleen projecten doet die bijdragen aan de uiteindelijke doelen van de organisatie en hiermee een onderdeel zijn van de uitgezette strategie.

Tactisch niveau

Een professioneel PMO kent ook een tactisch niveau. Op dit niveau vindt bijvoorbeeld de uitwerking plaats van alle besluiten met betrekking tot processen, tooling et cetera. Het PMO kan zich dan bezighouden met het ontwikkelen (‘op

maat maken') en implementeren van het projectmanagementproces. De templates, opleiding, tools en methoden zullen allemaal moeten worden gemaakt c.q. ontwikkeld, ingeregeld en geborgd. Dat gebeurt op tactisch niveau. Op het tactische niveau zorgt PMO voor implementatie van de strategie, zodat de strategie ten dienste staat van de uitvoering.

In bepaalde literatuur wordt ervan uitgegaan dat een tactisch PMO, ondersteuning biedt aan programma's. Dat is niet het geval. Elke serviceafdeling heeft haar eigen strategische, tactische en operationele niveau (besluiten en keuzes) en deze hebben niets te maken met portfolio's, programma's en projecten; daarom kan ik me niet vinden in de zienswijze van die auteurs. Even eenvoudig gesteld: een programma is een zeer omvangrijk project dat projectondersteuning geniet in de vorm van een tijdelijk Project Office (PO) dat uitvoerende taken heeft. Een Project Office van een programma ontwikkelt geen templates en werkt geen werkprocessen uit. Een PMO doet dat wél. Dus ook de processen ten dienste van programma's.

Tot de tactische activiteiten van een PMO behoren bijvoorbeeld:

1. Templates opstellen en onderhouden (voor projecten, programma's).
2. Trainingen voor de PM-tools opstellen en/of organiseren.
3. De projectmanagementmethodologie handhaven.
4. Richtlijnen en procedures opstellen en handhaven.
5. Projectmanagement introduceren.
6. Best practices identificeren.
7. Benefits van projecten inzichtelijk maken.
8. PM-tools selecteren en benchmarking uitvoeren.
9. Standaarden zetten.
10. Prioriteitsmethode ten behoeve van het portfolioproses ontwikkelen.
11. Portfolio drivers definiëren.
12. Applicatiemanagement (PM-tools) verzorgen.
13. Overzicht houden op de informatiearchitectuur binnen de organisatie (functie-neel).
14. Tweedelijns applicatiesupport verzorgen.
15. Inrichten en operationeel houden van detacheringproces (het toekennen van projectondersteuners). Bijvoorbeeld het vormgeven van het Project Support Office (PSO). Zie ook paragraaf 6.4.3.

Operationeel niveau

Het operationele deel van het PMO bestaat uit twee delen. Enerzijds de daadwerkelijke ondersteuning van de project- of programmamanager. Dit operationele

deel van een PMO ondersteunt het project of programma op de ‘werkvloer’. Het gaat daarbij dus om de ondersteuning van de project- of programmamanager door assistentie van bijvoorbeeld een projectsecretaris, projectjurist, planner, controller, risicomanager en/of een projectinkoper. De (ondersteunende) medewerkers maken gebruik van processen en/of instrumenten die door het PMO zijn ontwikkeld en/of ter beschikking gesteld. De templates staan klaar, de rapportages zijn geregeld et cetera. Dit wordt vaak beschouwd als de ‘traditionele’ invulling van het PMO. In dit gedachtegoed is dat het kennisveld ‘project- en programmaondersteuning’ (paragraaf 6.4.3).

Anderzijds gaat het om de uitvoering van de overkoepelende activiteiten (of kennisvelden), zoals resource management en portfoliomanagement. Het opstellen van portfoliorapportages is een puur uitvoerende taak die binnen het PMO wordt uitgevoerd. Ook het maken van geconsolideerde rapportages is uitvoerend. Maar ook het geven van instructies aan projectmanagers en teamleden is een uitvoerende activiteit. Dit is ‘projectondersteuning’ ten behoeve van de projectorganisatie zelf.

Typisch uitvoerende taken zijn onder meer (deze lijsten zijn niet volledig en dienen ter verduidelijking en inspiratie):

Voor projecten en programma’s:

1. Tijdschrijflijsen valideren.
2. Assisteren bij het schrijven van een projectplan.
3. Projectinformatie voor reguliere rapportage verzamelen.
4. Actiepuntenlijst en/of ‘logs’ of registers van het projectteam inrichten en bijhouden.
5. Projectbudgetten voorbereiden en onderhouden.
6. Projectplanningen voorbereiden en onderhouden.
7. Project Start Up’s ondersteunen.
8. Projectdocumentatie conform procedures in de systemen opslaan.
9. Flyers/nieuwsbrieven uitgeven.
10. Het analyseren en interpreteren van voortgangsgegevens, met als doel om prognoses te maken ten behoeve van de voortgang van het project.

En voor de projectorganisatie:

1. Database beheren.
2. PM-websites onderhouden.
3. Portfoliorapportages onderhouden en uitgeven.
4. Project- en documentatienummers uitgeven.
5. Portfolioscenario's doorrekenen (analyse).
6. Eerstelijns applicatiesupport verzorgen.
7. Projectdocumentatie conform procedures in de systemen opslaan.

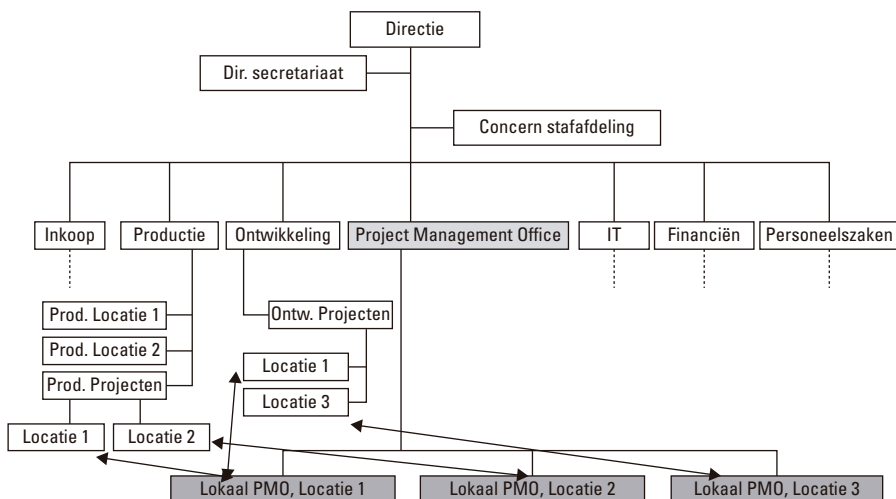
Voor meer activiteiten, zie bijlage 3.

Nabeschouwing

Het moderne, professionele Project Management Office kent een strategische, tactische en operationele 'ondersteuning' van de projectorganisatie op het gebied van processen, tools, informatievoorziening en advisering.

Het spreken over een strategisch, tactische en uitvoerende niveaus impliceert dat er een hiërarchie aanwezig is. Dit is ook zo. Je moet eerst een strategie hebben om die via het tactische niveau ten uitvoer te brengen. Echter, dit beeld wordt vaak doorgetrokken naar een organisatiestructuur. Je kunt deze drie (beslissings) niveaus niet weergeven in een organisatiediagram, het zijn immers geen afdelingen. In de literatuur wordt een PMO meestal weergegeven als een organisatie die uit deze drie niveaus bestaat. Wat ik wil meegeven is dat het PMO als serviceafdeling kan bestaan uit bijvoorbeeld vier medewerkers (inclusief een hoofd PMO), die zowel strategisch, tactisch als uitvoerend bezig zijn. Het enige wat je in een organisatiediagram kunt weergeven is waar PMO's gestationeerd zijn. Zie als voorbeeld figuur 4, waarin af te lezen valt dat de organisatie drie locaties heeft, waar zowel geproduceerd als ontwikkeld wordt. Op locatie 1 worden projecten uitgevoerd voor productie als wel op het gebied van ontwikkeling. De lokale PMO's ondersteunen deze projecten. Het kan heel goed zijn dat de strategische en tactische activiteiten over deze PMO's zijn verdeeld. Het ontwikkelen van templates voor het projectmanagementproces wordt gedaan op locatie 1, terwijl de scope change-formulieren worden ontwikkeld op locatie 3. Om het beeld volledig te maken, kan het hoofd van het PMO (dat strategische besluiten neemt), gestationeerd zijn op locatie 2 en is daarmee niet automatisch het strategische PMO.

Wanneer de organisatie slechts één locatie heeft, is er dus ook maar één PMO waar binnen de drie besluitvormingniveaus aanwezig zijn.



Figuur 4 Schematische voorstelling van een Project Management Office, met locaties op drie sites

Denk hierbij bijvoorbeeld aan de afdeling IT. Zij zal per locatie ook een ‘afdeling’ hebben waar de medewerkers terecht kunnen met hun IT-vraagstukken.

1.3.3 De vier basisverantwoordelijkheden van een PMO

De belangrijkste vier basisverantwoordelijkheden van een PMO liggen op het gebied van:

1. processen (werk-);
2. tools en technieken;
3. Informatie (project-, portfolio-, en managementinformatie), en;
4. advies.

Binnen deze vier basisverantwoordelijkheden wordt aangegeven welke activiteiten (besluiten) op strategisch, tactisch en operationeel niveau worden ondernomen.

Ik neem hier alvast een voorschot op datgene waar verder in het boek op wordt ingegaan. Veel lezers zullen de project- en programmaondersteuning missen, binnen de hierboven genoemde vier basisverantwoordelijkheden: de traditionele projectondersteuning. Binnen het geschetste gedachtegoed beschouw ik het ondersteunen van projecten en programma’s als een werkproces. Het detacheren van projectcontrollers, planners, projectsecretarissen et cetera, zie ik als een reeks

van activiteiten (een proces met procedures). Als het PMO goed georganiseerd is, zullen de projectondersteuners de werkprocessen, tools en technieken gebruiken die binnen die vier basisverantwoordelijkheden vallen. Het detacheren van ondersteuning wordt in het gedachtegoed gezien als een apart kennisveld. Meer hierover in paragraaf 6.4.3.

Hieronder wordt ingegaan op de vier basisverantwoordelijkheden in relatie met de drie (beslissings)niveaus.

1.3.3.1 Processen, procedures en instructies

We onderscheiden werkprocessen, werkprocedures en werkinstructies/templates. Regelmatig wordt er gesproken in dit boek over processen, procedures en instructies. Het PMO zorgt voor het ontwikkelen, implementeren, onderhouden en borgen van de project-, programma- en portfoliomanagementprocessen. Dat doet het trouwens ook voor het tijdschrijf- en resourcemanagementproces. Het PMO werkt deze werkprocessen uit op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Beslissingen omtrent processen worden genomen op het strategisch niveau, terwijl procedures en werkinstructies/templates worden uitgewerkt op tactisch niveau en toegepast op uitvoerend niveau.

Strategisch niveau

Typische strategische activiteiten (besluiten) betreffen bijvoorbeeld de keuze van het al dan niet introduceren van een resourcemanagementproces. Of er wordt besloten om een bepaalde projectmanagementmethode te implementeren, zoals PRINCE2 of Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide®). Een organisatie kan er ook voor kiezen een managementfilosofie toe te passen, bijvoorbeeld de Theory of Constraints (TOC) van Goldratt. Samengevat komt het erop neer dat op strategisch niveau besluiten worden genomen en activiteiten plaatsvinden die gaan over het gebruik van nieuwe of het optimaliseren van bestaande werkprocessen. Deze besluiten gelden dan voor de gehele organisatie en in het bijzonder voor de projectorganisatie (zie ook paragraaf 1.4).

Scenario: De directie van een organisatie geeft aan dat zij een portfoliomanagementproces wil 'hebben'. Zij legt deze vraag voor aan het PMO, dat vervolgens gaat bekijken welk proces of welke methode het best gebruikt kan worden. Het PMO komt met een voorstel waarover de directie vervolgens een besluit kan nemen.

Tactisch niveau

Op tactisch niveau vinden de ontwikkeling en implementatie plaats van de gekozen methode of het gekozen werkproces. Op dit niveau wordt bepaald welke delen van de methode wel en welke niet gebruikt gaan worden. Om een voorbeeld te noemen: de methode PRINCE2 geeft aan dat een organisatie zelf moet bepalen welke delen van die methode het wel of niet wil toepassen (maatwerk, een van de zeven principes van PRINCE2). Zoals we eerder hebben gezien, vindt op dit niveau de ontwikkeling plaats van het werkproces. Hierbij moeten we denken aan de ontwikkeling van de templates en de besluitvorming over het inregelen van de overlegstructuren en de informatievoorziening. Zo komt onder andere de vraag aan de orde wie de eigenaar wordt van bijvoorbeeld de rapportages. Dit zijn allemaal zaken die uitgewerkt en geregeld moeten worden. Het PMO houdt zich op dit niveau ook bezig met het ontwikkelen en verzorgen van de procedures en instructies/templates, de trainingen en cursussen of workshops. Deze zaken zijn weer nodig om het nieuwe werkproces binnen de organisatie bekend te maken en uit te dragen (communicatie en PR).

Scenario: De directie heeft in overleg met het PMO een portfolioprocés gekozen. Op het tactische niveau zorgt het PMO ervoor dat dit proces ontwikkeld wordt en dat er portfolio drivers worden vastgesteld en gedefinieerd, afgestemd op de strategie of doelen van de organisatie. Zij kiest ook een methode om de projecten binnen de portfolio te kunnen prioriteren. Verder zorgt het PMO ervoor dat het portfolioprocés wordt afgestemd op bestaande processen (zoals het project- en/of resource management proces) en dat de rapportagestructuur wordt opgezet.

Operationeel niveau

Op dit niveau zorgt het PMO ervoor dat de benodigde instructies, templates en tools voor de uitvoering van het werkproces beschikbaar zijn, bijvoorbeeld via een PMO-handboek of een website. Het PMO ziet erop toe dat de werkprocessen correct worden uitgevoerd en onderhouden (want werkprocessen zijn voortdurend aan verandering onderhevig). Het geven van instructies en eerstelijns support vallen onder dit niveau; denk hierbij aan hulp bij het invullen van de formulieren of documenten.

1.3.3.2 Tools en technieken

Het PMO zorgt voor het ontwikkelen, implementeren, bewaken, borgen en voor de continuïteit van de projectmanagementinstrumenten ('tools') op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Strategisch niveau

Vanuit strategisch oogpunt kan een organisatie ervoor kiezen dat voor elk project een gedegen planning opgesteld moet worden. De organisatie ziet de toegevoegde waarde in van een planning, omdat deze bepaalde informatie kan opleveren die het nodig heeft om te sturen/managen (denk aan resources, beschikbaarheid machines, releasemanagement en dergelijke). Er zijn misschien organisaties die het plannen helemaal loslaten en het aan de projectmanager overlaten hoe hij zijn planning bijhoudt. Ook dat is een bewuste keuze.

Het PMO wordt eigenaar van een dergelijk besluit en zet het om in daden. Het zorgt voor de uitwerking, implementatie en uitvoering van het credo 'elk project een planning'. Inherent aan een dergelijk besluit is dat de organisatie ervoor moet zorgen dat de projectmanager de middelen krijgt om dit credo te realiseren. Op die manier kan hij van zijn project (conform de eisen) een planning maken en onderhouden. Er moet dan één planningstool komen en afspraken gemaakt worden over wat wel en niet in de planning opgenomen moet worden (in verband met rapportages of anderszins). Met andere woorden, er moet een besluit genomen worden welke planningtool het best voldoet aan de wensen van de organisatie en de gebruikers. De keuze kan vallen op een 'planning & scheduling'-tool, zoals Microsoft Project of Open Workbench. De keuze voor een tool is een strategische keuze. Het besluit houdt in dat iedereen de tool moet gebruiken en dat deze dan ook door de IT-afdeling wordt onderhouden (geborgd). Voor alle duidelijkheid: het begrip 'tools' omvat ook methodieken zoals het opslaan van 'lessons learned', het opstellen van een Work Breakdown Structure, risicoanalyses en prioriteitsmethodieken.

Scenario: De beslissing van de organisatie om een PPM-applicatie te gaan gebruiken, is een voorbeeld van een strategische keuze van een tool.

Tactisch niveau

Zodra op strategisch niveau is besloten om een planningtool structureel te gaan gebruiken, zorgt het PMO ervoor dat de tool verder wordt ontwikkeld op basis van de wensen van de organisatie en de gebruikers, en dat deze wordt geconfigureerd binnen de bestaande software. Op tactisch niveau zal het PMO er verder voor zorgen dat de tool geïmplementeerd wordt, dat instructies geregeld zijn (middels eigen of ingehuurde trainingen) en dat er beheersafspraken zijn gemaakt met de IT-afdeling (Service Level Agreements, ofwel SLA's).

Maar met de implementatie van het planningstool zijn de werkzaamheden voor het PMO nog niet afgerond. Door het gebruik van het tool door de projectmanagers, wordt informatie gegenereerd (bv de datum van mijlpalen). Een bepaald deel van de informatie zal gebruikt worden voor het samenstellen van management rapportages. Over dit deel (bijvoorbeeld de mijlpalen) zullen afspraken gemaakt moeten worden. Bijvoorbeeld: de mijlpalen zullen verplicht in elke planning moeten voorkomen en uniform gedefinieerd zijn. Op die manier kan het PMO van alle projecten, de mijlpalen eruit ‘filteren’ en hierover rapporteren.

Het planningstool moet immers goede informatie leveren, anders mist het credo ‘elk project een planning’ zijn doel. Het PMO zal tevens voorlichting moeten geven over hoe deze nieuwe informatie (bijvoorbeeld een overzicht van mijlpalen) moet worden ‘gelezen’.

Scenario: De PPM-applicatie wordt geconfigureerd naar de behoeften en wensen van de gebruikers (projectmanagers, PMO, overigen). Het PMO werkt voortdurend nauw samen met de PPM-applicatiemanager om de voordelen van de PPM-applicatie voor de projectorganisatie te maximaliseren.

Operationeel niveau

Bij activiteiten op operationeel niveau met betrekking tot tools en methoden kan gedacht worden aan het geven van instructies en trainingen. De gebruikers leren dan hoe ze de tools en methoden het best kunnen gebruiken. Andere voorbeelden zijn eerstelijns ondersteuning, de beschikbaarheid van instructies, en tool templates. Het PMO houdt zich ook op de hoogte van de laatste ontwikkelingen op het gebied van tools en technieken. Het PMO bezoekt beurzen, seminars en presentaties van leveranciers. Voorbeelden van andere tools op operationeel niveau zijn hulpmiddelen bij videoconferenties, workspaces (SharePoint) en uiteraard e-mail. Maar ook apps voor de smartphones spelen een steeds belangrijker rol voor de projectmanager.

Scenario: Moderne PPM-applicaties bieden al apps aan die de projectmanager kan gebruiken om op afstand over de laatste informatie te beschikken.

1.3.3.3 Informatie, inclusief managementinformatie

Het Project Management Office zorgt voor het ontwikkelen, verzamelen, verwerken, verstrekken en bewaken van informatie op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het opstellen van managementrapportages is een van de oudste activiteiten binnen het projectmanagement. Een organisatie kent verschei-

dene vormen van project-, programma- en portfoliorapportages. Interne projectrapportages horen daar ook bij. Ook op het punt van (management)informatie kent het PMO dus activiteiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Strategisch niveau

Voorbeelden van typische vragen op strategisch niveau met betrekking tot informatievoorziening zijn:

1. Welke projectinformatie is vertrouwelijk en hoe wordt hiermee omgegaan?
2. Hoe wordt gerapporteerd naar klanten?
3. Kan de informatie opgenomen worden in het bestaande Business Intelligence Model?
4. Kiezen we voor een Single Point of Truth (SPOT, één centrale plaats om alle projectdata te beheren), of laten we dat over aan de locaties, business units of afdelingen zelf?
5. Welk rapportagetool gaan we gebruiken?
6. Worden projectrapportages automatisch gegenereerd of moet de projectmanager die zelf opstellen?

Dit zijn allemaal besluiten ten behoeve van de organisatie als geheel. Deze hebben als doel om zaken die de organisatie als belangrijk beschouwt (bijvoorbeeld vertrouwelijkheid), te organiseren en te beheren. Het PMO kan bij deze besluitvorming ondersteuning bieden. Uiteindelijk kan het PMO deze besluiten zelf in de praktijk tot uitvoering brengen.

Tactisch niveau

Op tactisch niveau geeft het PMO aan hoe de organisatie aan deze wensen en eisen tegemoet kan komen. Kiest de organisatie voor Microsoft Excel of voor een geautomatiseerd systeem? Ook beslissingen over de manier hoe de informatie wordt bijgehouden en gecontroleerd, zijn tactisch van aard. Denk hierbij aan het controleren van de ‘informatieloops’¹ binnen de organisatie en het onderhouden van de databasestructuren. Ook dient er een heldere structuur te zijn voor de doelmatige en transparante opslag van de juiste informatie, zodat deze snel en feilloos terug te vinden is.

De database moet geschikt worden gemaakt voor de uitvoering. Dat kan gebeuren door te streven naar een Single Point of Truth (SPOT). Op basis van deze SPOT kunnen allerlei rapportages worden opgesteld, en elke organisatie zal hiervoor zelf

1 Zie hoofdstuk 6.1.5.1 en 6.3.1 voor een toelichting op het begrip ‘informatieloop’.

een beleid moeten ontwikkelen. Men kan zich beperken tot standaardrapportages of elke afdeling de mogelijkheid bieden een verzoek in te dienen voor een op maat gemaakte rapportage.

Operationeel niveau

De kerntaak van het PMO is het verzamelen, bewerken en uitgeven van rapportages. Het PMO stimuleert projectmanagers tot het aanleveren van informatie. Ook de controle van de aangeleverde informatie vindt op operationeel niveau plaats. Het PMO checkt of de maandrapportages correct ingevuld zijn en of de juiste gegevens zijn gebruikt. Zo mag er geen tegenstrijdigheid bestaan met betrekking tot de datums in het rapport, bijvoorbeeld dat een mijlpaal in het verkeerde jaar gereed gemeld wordt, of dat men vergeten is oude en achterhaalde tekst weg te halen.

Voorbeeld: een grote organisatie regelt haar periodieke rapportages als volgt. De projectmanager is verantwoordelijk voor het maandelijks bijwerken van de projectvoortgang. Hij dient elke maand een rapport in met gegevens over de voortgang (tijd, planning), de kosten (budget) en eventueel actuele risico's. Het PMO zorgt er voor dat de projectmanager op een eenvoudige manier (dus laagdrempelig) toegang heeft tot de juiste informatie, die door enkele systemen wordt gegenereerd. De projectmanager kan vervolgens de gegevens zonder problemen handmatig in zijn voortgangsrapport invoeren. De organisatie kiest bewust voor handmatige invoer, omdat op die manier een menselijke check plaatsvindt. De projectmanager ziet meteen of zaken kloppen of niet. Deze manier van werken sluit aan bij de filosofie van gesloten informatieloops (zie paragraaf 6.1.5) die vereist dat gegevens minimaal één keer op een afgesproken niveau worden gecontroleerd. Ten slotte kan de projectmanager nog aanvullend commentaar invoeren. Achter elk getal schuilt immers een verhaal. De projectmanager zal altijd achter zijn maandrapportage moeten kunnen staan.

1.3.3.4 Advies

Een volgroeid PMO, dat de zaken rondom de processen, de tools, de methodieken en de informatievoorziening op orde heeft, kan de organisatie met adviezen en goede raad ondersteunen. Een PMO kan op verzoek – maar ook ongeverraagd – advies geven. Er zullen namelijk nieuwe ideeën of issues binnen de organisatie ontstaan die het project-, portfolio- of resource management betreffen. Het PMO beschikt over expertise op dit gebied en is dus competent om hierover te adviseren. Bij zijn advies gaat het PMO uit van bestaande kaders: misschien hoeft het bestaande werkproces alleen maar iets te worden aangepast. Zie ook 3.5. Het kan

ook zijn dat er een nieuw proces ontwikkeld moet worden. En als het PMO deze kwesties niet direct kan oplossen, dan weet het in ieder geval waar het antwoord wél gezocht moet worden: bijvoorbeeld bij kennisbanken (PMWiki), vakverenigingen of werkgroepen.

Strategisch niveau

Op dit niveau kan het PMO (uiteraard in overleg met de organisatie) besluiten wat voor type advies gegeven moet worden en aan wie. Het PMO kan ervoor kiezen om alleen de projectmanagers van advies te voorzien. Een PMO kan ook op een hoger adviesniveau fungeren, bijvoorbeeld voor de directie. Ook kan de organisatie besluiten het PMO uit te laten groeien tot een centraal adviesorgaan. Daarnaast kan besloten worden om adviezen te automatiseren en via intranet te communiceren. Een voorbeeld daarvan zijn Frequently Asked Questions (FAQ's).

Tactisch niveau

Op dit niveau zorgt het PMO voor de implementatie van de strategische besluiten. Er wordt bijvoorbeeld uitgezocht waar en in welke vorm de FAQ's het best kunnen worden gepubliceerd. Of er wordt een plan van aanpak opgesteld om een adviesorgaan te realiseren.

Operationeel niveau

Op operationeel niveau kan er (bijvoorbeeld op intranet) een helpdesk worden opgezet waar de medewerkers hun vragen kwijt kunnen over het project, programma, portfolio, de resources, tijdschrijfmanagementprocessen en de gebruikte methoden en technieken. PMO-medewerkers kunnen ook persoonlijk advies geven.

Het hierboven geschetste onderscheid naar niveaus betekent *niet* dat er drie typen PMO zijn, dus drie aparte afdelingen die elk afzonderlijk geheel eigen werkzaamheden uitvoeren. De praktijk laat zien dat een groep medewerkers de drie niveaus heel goed tegelijkertijd kan bestrijken. Een hoofd PMO kan zich zowel met het strategische als met het operationele deel bezighouden (bijvoorbeeld instructies geven aan de projectmanagers). Sommige PMO's beperken hun activiteiten echter tot de administratie van de projecten, weer andere tot de ondersteuning van alleen programma's of portfolio's. Dat gegeven zorgt voor een verschuiving van inhoudelijke accenten binnen de drie niveaus. Zo valt bij een zuiver administratief PMO het adviesgedeelte grotendeels weg.

1.3.4 Het toekennen van activiteiten aan een Project Management Office

Uitgaande van de vier basisverantwoordelijkheden kunnen de activiteiten van een PMO onderverdeeld worden in processen, tools en methodieken, (management)informatie en het geven van adviezen. Het PMO geeft op drie verschillende niveaus invulling aan deze activiteiten. Daarnaast houdt het PMO zich bezig met de uitvoering van zijn eigen strategie (waar moet het PMO over vier jaar staan?) en de ondersteuning van de projectorganisatie (hieronder vallen ook de project- en programmamanagers onder).

In het algemeen geldt dat de project- en programmamanager zeker gebaat is bij strategische en tactische beslissingen. Daarmee wordt immers de ruimte aangegeven waarbinnen hij kan opereren. Bij hun activiteiten krijgen de project- en programmamanager tevens ondersteuning op het operationele niveau, dat het PMO organiseert door het detacheren van projectondersteuners (eventueel door een Project Support Office (PSO), mits dat ingericht is). Voor grote projecten of programma's kan het PMO ervoor zorgen dat er een toegewijd ('dedicated'), tijdelijk Project Office (PO) komt, ingericht met de juiste generalisten en specialisten. Vaak wordt gezegd dat de projectmanager alles moet doen en voor alles verantwoordelijk is. Dat laatste is zeker waar, maar met betrekking tot het eerste kan hij best wat hulp gebruiken.

Bij het toekennen van activiteiten aan het PMO, moet onderscheid gemaakt worden in activiteiten voor de projectorganisatie en activiteiten die gedefinieerd zijn voor individuele ondersteuning van de project- en programmamanager.

Het definiëren van de dienstverlening (ondersteuning) zal in samenspraak met de project- en programmamanagers moeten plaatsvinden. Als blijkt dat men graag ondersteunt wil worden op het gebied van projectcontrol, dan moeten er afspraken gemaakt worden over hoe dat uitgevoerd moet worden (definiëren van het werkproces) en wie die ondersteuning levert (het detacheren van projectcontrollers). Er moet dus een proces, en eventueel tools en technieken, ontwikkeld worden en er moeten projectcontrollers komen of opgeleid worden. Nogmaals wordt benadrukt dat dit eenvoudig of uitgebreid kan qua opzet!

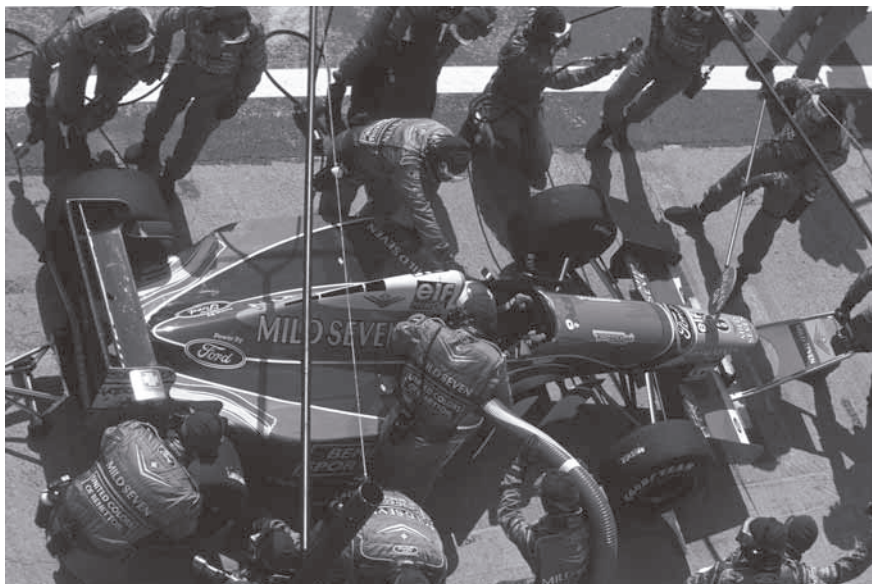
Bovenstaand voorbeeld geldt natuurlijk voor alle geleverde diensten die door het PMO aan de project- en programmamanagers ter beschikking worden gesteld.

Wat een project- of een programmamanager wel en niet zelf doet, hangt mede af van de complexiteit en 'grootte' van het project. Zie ook figuur 17. Als er weinig

financiële activiteiten zijn, kan de projectmanager zelf de administratie bijhouden in de systemen die ter beschikking zijn gesteld. Uiteraard alleen als hij de kennis heeft hoe hij die moet invoeren. Misschien kan een korte instructie van het PMO, hem hierbij helpen.

Er zijn twee soorten activiteiten: routinematige- en specialistische activiteiten binnen een project of programma die door een PMO kunnen worden ondersteund. Routinematige zaken zoals het archiveren van documenten, het verspreiden van rapportages, het verzorgen van notulen en actielijsten en het aanvragen van document- en/of tekeningnummers kunnen aan het PMO worden toegewezen en overgelaten. Een speciaal aangewezen projectsecretaris kan hiervoor zorgdragen. Het PMO kan ook specialistische taken op zich nemen. Ik wijs er overigens op dat specialistische taken ook een routinematig karakter kunnen hebben. Voorbeelden van routinematige activiteiten die door een specialist worden uitgevoerd, zijn het wekelijks bijhouden van de planning en de kosten/het budget. Voor dat laatste wordt vaak een financiële controller (een specialist) aangewezen. Bij specialistische taken moet gedacht worden aan handelingen die tijdens het project maar één keer of hoogst zelden voorkomen. De projectmanager doet dit niet vaak genoeg om er routine in te krijgen. Te denken valt aan het organiseren van en uitvoering geven aan een Work Breakdown Structure (WBS)-sessie of aan het faciliteren van een projectevaluatie. Zo'n sessie komt in de regel maar één keer tijdens een project voor. Er kan besloten worden om dit soort activiteiten bij het PMO neer te leggen. Het PMO heeft 'specialisten' in dienst die deze service kunnen leveren. Indien er sprake is van ingehuurd externe projectmanagers, dan kan het PMO ook begeleiding bieden bij de uitvoering van de afgesproken interne processen, procedures, instructies en tools.

Een Formule 1-team bestaat uit de coureur (project manager), het pitstopteam (PMO) en de technici (projectteam) en de adviseurs (de mannen die de rondetijden bijhouden en middels een radio verbinding in contact staan met de coureur – PMO). Zie figuur 5 ter illustratie. Het gehele team heeft niets anders voor ogen dan het halen van de overwinning. De coureur maakt de beslissingen tijdens de race. De technici leveren hun bijdrage in de vorm van een goed ontworpen racewagen, de adviseurs geven informatie en adviezen door aan de coureur en het pitstopteam zorgt voor een vlekkeloze en snelle banden wissel. Binnen dit 'project' worden de routinematige zaken verzorgd door het pitstopteam (PMO). Specialistische taken zijn bijvoorbeeld het geven van adviezen wanneer een pitstop ingepland moet worden op basis van verzameld gegevens (rondetijden, benzineverbruik, toestand van het weer, enzovoorts).



Figuur 5 Voorbeeld van het leveren van vakkundige routinematige ondersteuning bij de Formule 1

Hieronder volgt een indicatie van de activiteiten die de projectmanager zelf kan doen en de activiteiten die bij het PMO ondergebracht kunnen worden.

Zelf doen: projectmanager en zijn team:

1. Voortgangsrapportages schrijven.
2. Budget (in grote lijnen) bijhouden.
3. Planning opzetten en bijhouden (al dan niet met ondersteuning).
4. Projectspecificaties bijhouden.
5. Projectteam aansturen.
6. Risico's en bedreigingen aanpakken.
7. Communiceren met opdrachtgevers, sponsors, stakeholders, klanten en omgeving.

Project Management Office (enkele voorbeelden):

1. Het aanleveren van de benodigde informatie voor het maken van (voortgangs) rapportages.
2. Adviezen en trainingen geven met betrekking tot het gebruik van de werkprocessen, tools, formulieren en documenten.

3. Het organiseren van routinematige ondersteuning (bijvoorbeeld documenten archiveren, planning, kosten, notuleren)
4. Het organiseren van specialistische ondersteuning (ondersteuning bij een WBS-sessie)
5. Ervaringen vastleggen en delen ('lessons learned').

Het uitgangspunt moet zijn dat de projectmanager bij de uitvoering van zijn taken altijd kan rekenen op ondersteuning van het PMO. Het PMO heeft dus een dienende en geen controlerende rol. Dit is vaak een van de vooroordelen bij het opzetten of verbeteren van een PMO; projectmanagers kunnen dat beschouwen als een opzette van het management, bedoeld om hen te controleren. Daar zijn ze huiverig voor, omdat ze een bepaalde mate van vrijheid gewend zijn.

Het toekennen van activiteiten aan een PMO heeft alles te maken met het definiëren van kennisvelden. Een kennisveld is een verzameling activiteiten die onder één noemer ondergebracht kunnen worden (zie ook hoofdstuk 2). Welke diensten leveren we wel en welke leveren we niet aan de project- en programmamanagers.

Een voorbeeld hoe een kennisveld kan ontstaan. Wanneer binnen een organisatie projecten worden uitgevoerd waarbij door de projectmanager en zijn teamleden, veelvuldig gereisd moet worden (soms ad hoc) zullen voor deze reizen zaken als vliegtickets, visums, huurauto's, hotels, vaccinaties en dergelijke geregeld moeten worden. Gezien de dynamiek van projecten, kan het zijn dat reizen morgen geboekt moeten worden of verschoven of afgemeld moeten worden. Een projectmanager doet dat niet zelf. Als het veelvuldig voorkomt dat er gereisd wordt is het het overwegen waard om er een dienst van te maken binnen het PMO. In het begin zullen de afdelingssecretaresses dit voor de projectmanager doen, maar het zal voor het secretariaat een zegen zijn als zij zich weer met hun eigen werk kunnen bezig houden. Binnen het PMO, zou dus een dienst opgezet kunnen worden om alles rondom het reizen te organiseren en te ondersteunen. Dit zou als een nieuw kennisveld gedefinieerd kunnen worden.

Bij het overwegen van een dergelijk besluit, zal altijd gekeken moeten worden, of het een toegevoegde waarde heeft om deze taken bij het secretariaat weg te halen en bij het PMO onder te brengen. Hiermee doel ik op het bestaansrecht van het PMO (zie hoofdstuk 4).

Eerder heb ik aangeven dat in elk kennisveld strategische en tactisch besluiten voorkomen. Een voorbeeld van een strategisch besluit is dat het regelen van de

tickets en de hotelreserveringen in samenwerking gebeurt met een reisbureau en alles omtrent huurauto's en visums, door het (PMO) zelf geregeld wordt.

Hoofdstuk 2 is geheel gewijd aan het definiëren van en het omgaan met kennisvelden.

1.4 Twee werelden binnen één organisatie

Organisaties gaan steeds meer gebruikmaken van PMO's. De reden daarvan is dat ze vaak worstelen om hun projecten – en alles wat er aan nevenactiviteiten bij komt kijken, zoals resource management, batenmanagement, rapportages et cetera – een plaats binnen de organisatie te geven. Vaak is er geen structuur waarbinnen deze werkprocessen thuishoren en worden ze 'erbij gedaan'. Gebrek aan kennis van zaken is hier mede debet aan.

Het uitvoeren van projecten en/of programma's binnen een organisatie, dat zijn projecten nog niet goed georganiseerd heeft, leidt tot spanningen tussen de uitvoerenden van het project, de opdrachtgever, de staande organisatie, de directie en de bestaande lijnafdelingen (onder andere Financiën, Personeelszaken, IT). Omdat er geen structuur is en elk project ergens op een willekeurige plek in de organisatie komt te hangen, is er geen overzicht en zijn synergie en efficiëntie ver te zoeken.

Er bestaan vandaag de dag twee werelden binnen een organisatie: die van de projecten en die van de lijn (respectievelijk de projectorganisatie en de lijnorganisatie). Het zijn twee aparte werelden met een geheel eigen dynamiek. Twee werelden die anders werken, een andere taal spreken, waar accenten op andere zaken liggen, die een andere snelheid van handelen hebben, en een andere tijdelijkheid kennen – waar ze correct mee moeten omgaan. In de lijn zijn zaken geregeld op basis van vaste patronen, die dienen om zaken voor de lange termijn te regelen en vast te leggen. Denk hierbij aan de werving en selectie van een medewerker voor de organisatie (structureel) enerzijds en van een projectmedewerker (tijdelijk) anderzijds. De selectiecriteria verschillen en dienen een ander doel.

Naast projecten en programma's zijn ook portfolio's steeds prominenter aanwezig binnen organisaties. Daarom worden hier twee begrippen nader toege licht: de 'projectorganisatie' en het 'projectmanagement'. Dit zijn de tegenhangers van de lijnorganisatie en het lijnmanagement. Onder de projectorganisatie valt al datgene wat met de organisatie, de sturing en het beheer van projecten, pro-

gramma's en portfolio's te maken heeft. Dit zijn onder meer de processen, tools, technieken, overlegstructuren en rapportages. Typische werkprocessen binnen de projectorganisatie zijn het project- en het portfoliomanagementproces, batenmanagement, tijdschrijven en resource management. De projectorganisatie staat ten dienste van de projecten en programma's, maar houdt zich ook bezig met zaken die over projecten en afdelingen heen gaan. Daarnaast heeft de projectorganisatie ook nog een taak na afloop van het project. Hiermee doel ik op bijvoorbeeld het batenmanagement, dat vaak betrekking heeft op de revenuen. Die worden pas na oplevering van het project verzilverd. Er is dan geen projectmanager meer die daarvoor zou kunnen zorgen. Of, de bewuste afdelingsmanager ('senior user') is ook al weer vertrokken en het projectresultaat heeft geen originele eigenaar meer.

De lijnorganisatie is niet altijd in staat de problemen en/of wensen op hun juiste waarde te schatten. Zij is immers niet bekend met de specifieke behoeften die de projectorganisatie graag geregeld en georganiseerd wil hebben. De projectorganisatie is een andere wereld, die niet altijd door de lijn wordt begrepen. Ook de rapportages lopen vaak door elkaar heen. De lijnorganisatie rapporteert bij voorkeur op jaarbasis, terwijl projecten en/of programma's vaak rapporteren op basis van de levensduur van het project/programma. Twee werelden!

Als we onderkennen dat deze twee werelden bestaan, dan kunnen we op basis van dat inzicht proberen die werelden te laten samenwerken. Vandaar dat een PMO een belangrijke rol kan spelen bij het vertegenwoordigen van de projectorganisatie binnen de organisatie zelf. Zo kan het PMO adviseren hoe de projectfinanciën georganiseerd kunnen worden en welk onderdeel van de organisatie dit gaat oppakken. Doet het PMO dat zelf of wordt er een afdeling in de lijn (bijvoorbeeld Financiën) aangewezen. Vervolgens kan het PMO het inrichten van de 'projectfinanciën' ondersteunen. Dit zijn typische vraagstukken waar organisaties mee kunnen worstelen. Een PMO dat de projectorganisatie behartigt, levert synergie, effectiviteit en efficiëntie op.

De term projectmanagement duidt op het management dat betrokken is bij projecten, programma's en portfolio's. Dat zijn bijvoorbeeld opdrachtgevers, stuurgroepleden, project- en programmamanagers, klankbordgroepen, portfoliomanagers en resource managers. Voor alle duidelijkheid: dit kunnen functies zijn, maar veelal zijn het rollen die aan medewerkers toebedeeld zijn. Iemand die in de stuurgroep zit als senior user, zal de taal van de projectorganisatie moeten spreken. Hij stapt dus tijdelijk uit zijn lijnfunctie naar een projectfunctie. Tegenwoordig worden niet

alleen de projectmanager getraind, maar ook het (lijn)management, om te leren hoe zij hun projectrol moeten spelen.

Het Project Management Office ontleent zijn naam aan het feit dat het, het management van de projectorganisatie ondersteunt. Het is in feite een bureau ('office') voor het projectmanagement, een Project Management Office dus. Een PMO.

Een ander probleem dat wringt tussen de projectorganisatie en de lijnorganisatie, is dat wanneer de projectorganisatie behoefte heeft aan specifieke faciliteiten en deze niet aantreft binnen de lijnorganisatie, zij deze zelf gaat ontwikkelen. Stel dat de projectorganisatie behoefte heeft aan het registreren van gewerkte uren (tijdschrijven voor projecten, wat heel normaal is binnen een projectorganisatie) en binnen de organisatie is geen ervaring – laat staan een tijdschrijfproces – aanwezig, dan zal de projectorganisatie dit zelf gaan organiseren. De lijn kijkt vervolgens weer wantrouwend naar de projectorganisatie. Mijn ervaring is dat de lijn bijvoorbeeld komt met de reactie dat zij écht niet van plan zijn tijd te gaan schrijven. In feite hoeven ze daar niet bang voor te zijn, want dat tijdschrijven is puur een projectissue. De 'projectwereld' heeft er behoefte aan, de 'lijnwereld' hoeft niet mee te doen! Dat geldt ook andersom: als de organisatie besluit een campagne te starten om zijn medewerkers voor de lange termijn 'empowerment' te geven, dan hoeft de projectorganisatie dat niet te volgen. Overigens hebben veel lijnorganisaties een bedrijfsbureau, waar gegevens worden bijgehouden en rapportages opgesteld worden. Het bedrijfsbureau is de tegenhanger van het PMO binnen de projectorganisatie. Deze twee afdelingen zullen in de praktijk dan ook veel samenwerken.

Mijn stelling is dat naarmate de lijnorganisatie meer zaken heeft geregeld die ook toepasbaar zijn voor de projectorganisatie, die laatste duidelijk minder zelf hoeft te organiseren en te regelen. Hierdoor blijft het PMO klein voor wat betreft het aantal rollen, kennisvelden en FTE's. Nog een voorbeeld: wanneer het financiële systeem van de lijn ook in staat is om rapportages uit te geven van projectgegevens op basis van de levensduur van het project, dan hoeft het PMO op dit punt nog maar heel weinig te regelen.

Je kunt stellen dat het PMO ten behoeve van de projectorganisatie die zaken oppakt en organiseert die niet door de lijnorganisatie gefaciliteerd zijn of kunnen worden. De twee werelden zijn niet geheel vreemd voor elkaar. De lijnorganisatie bestaat omdat het organisatiemodel goedgekeurd is door bijvoorbeeld de ondernemingsraad. De projectorganisatie is vaak, voor het grootste deel, een virtuele organisatie die zich binnen de organisatie gemanifesteerd heeft. De twee werel-

den ontmoeten elkaar uiteindelijk hoog in het organisatieorganigram. De directie staat boven, zowel de lijn- als de projectorganisatie. Het kan zijn dat de projectorganisatie rapporteert aan de directie, die deel uitmaakt van de lijn. Het kan ook zijn dat de Portfolio Board het hoogste orgaan is binnen de projectorganisatie, en daarmee tevens de brug naar de lijnorganisatie.

1.4.1 Voorbeelden van spanningsvelden

Hieronder volgt een aantal voorbeelden van processen, tools en informatie waarbij de lijn- en de projectorganisatie elkaar tegenkomen. Door te ontkennen dat er sprake is van twee werelden, blijven deze relaties tot spanningen leiden. Het devies is: erken dat die twee werelden bestaan en zorg voor onderlinge afstemming om tot een goed lopende organisatie te komen.

Financiële projectrapportage

De projectorganisatie rapporteert bij voorkeur op projectbasis. Dat wil zeggen, voor de duur van het project of programma. De lijnorganisatie is – om boekhoudkundige redenen – gewend om op jaarbasis te rapporteren (Fröhlichs, 2012). Wanneer projectmanagers de beschikking willen hebben over een financieel overzicht uit de systemen van de lijn, dan zal dat de nodige frustraties opleveren. Oplossing: het PMO zal in samenspraak met de lijn moeten bekijken of de bestaande systemen aangepast kunnen worden of dat er andere mogelijkheden zijn.

Aannemen projectmedewerkers

Wanneer een programmamanager een specialist nodig heeft om een bepaald onderdeel van het project goed uit te voeren, zal er snel gehandeld moeten worden. Er is in principe geen tijd voor een standaardprocedure zoals die gebruikt wordt bij de lijn voor het aannemen van vaste medewerkers. Mijn ervaring is dat die procedure vaak te lang is. Wil Personeelszaken nauw betrokken zijn (en blijven) bij het aannemen van medewerkers, dan zal zij zich moeten verdiepen in de dynamiek van de projectorganisatie. Samen met het PMO moet dit te organiseren zijn. Als de specialist slechts twee maanden voor het project actief is, maakt het niet zo gek veel uit of zijn uurtarief €10,- hoger ligt! De onderhandelingen zullen meer gefocust moeten zijn op de levertijd en kwaliteit dan op het tarief.

Resourcemanagementproces

Ook bij dit proces komt de lijnorganisatie om de hoek kijken. Om de capaciteit van medewerkers in te plannen voor de projecten, moet de resourcemanager immers weten hoeveel van de contracturen van een medewerker hij mag besteden aan projecten. Met andere woorden, hij moet ook weten welk aandeel van de werk-

tijd van die medewerker voor rekening komt van reguliere werkzaamheden (lees: werkzaamheden voor de lijn). Dit vind je meestal terug in het percentage regulier werk, waaruit je vervolgens weer kunt afleiden welk percentage van zijn werktijd die medewerker beschikbaar is voor projecten.

Inkoopvoorwaarden

Een vaak voorkomende ergernis bij projectorganisaties is dat contracten voor de uitvoering van projecten opgemaakt worden op basis van voorwaarden afkomstig uit de lijn. Denk hierbij aan leveringsvoorwaarden, betaaltermijnen, codes of conduct enzovoorts. Een projectorganisatie ziet namelijk liever afspraken die vastleggen dat het project volgens de bestaande spelregels wordt uitgevoerd en dat zaken in overleg met het PMO worden afgestemd. De projectorganisatie ziet liever niet dat een leverancier zijn eigen project gaat organiseren op een manier die niet aansluit met de bestaande werkprocessen en managementrapportages. Als de leverancier wel binnen de gestelde kaders opereert, dan heeft dat als voordeel dat de projectrapportage meegenomen kan worden binnen het bestaande rapportagecircuit. Het zou veel tijd, inzet en frustraties besparen als de leverancier zich houdt aan de afspraken zoals die gelden binnen de projectorganisatie.

Organisaties

Projecten en programma's kennen veelal een stuurgroep (ook wel Project Board of Programme Board genoemd). De leden zijn vaak afkomstig uit de lijn en hebben te weinig ervaring om hun rol binnen het project naar behoren uit te voeren. De projectmanager heeft een bepaald verwachtingspatroon ten aanzien van de leden van de stuurgroep. Als een of meer leden niet aan zijn verwachtingen voldoen, verliest hij zijn vertrouwen in die persoon/personen of – nog erger – in de hele stuurgroep. Bewustwording en opleiding van lijnfunctionarissen voor rollen in de projectorganisatie zullen zeker bijdragen tot wederzijds begrip.

Tijdschrijven

Vaak wordt binnen een organisatie gebruikgemaakt van een tijdschrijfsysteem (niet te verwarren met een aan- en afwezigheidsregistratie) voor de lijn als wel voor de projectorganisatie. Het probleem hierbij is, wie het (totaal) uuroverzicht van de medewerker goedkeurt en aftekent. Bijvoorbeeld: de medewerker werkt voor 40% van zijn tijd aan twee projecten. De medewerker schrijft tijd voor zijn reguliere werkzaamheden en voor de twee projecten. Is het zijn hiërarchische lijnmanager die zijn tijdschrijflijst (weekstaat) aftekent of een van de twee projectmanagers. Misschien is een van de projectmanagers het niet eens met het totaal geschreven aantal uren en heeft de lijnmanager de lijst al afgetekend.

Met name de bovengenoemde problematiek speelt bij de diverse tijdschrijfapplicaties. Veel applicaties kunnen niet met dit probleem overweg.

Applicaties

Met betrekking tot het gebruik en aanschaf van applicaties is ook een duidelijk verschil waar te nemen. Daar waar de lijn vaak ruim voorzien is in allerlei ERP- of CRM-systemen en andere applicaties, moet de projectorganisatie het vaak doen met de Office-applicaties (Word, Excel, MS Project, database).

De lijnorganisatie heeft deze ERP-systemen nodig voor de financiële en logistieke ondersteuning (bijvoorbeeld SAP, M3 enzovoort), maar ook om het klantenbestand en de communicatie te ondersteunen (zoals een CRM-applicatie en SharePoint).

Echter wanneer de projectorganisatie om een deugdelijk systeem vraagt, blijkt het vaak heel moeilijk om hiervoor managementaandacht en budget te krijgen. Eigenlijk zou de projectorganisatie 'recht' moeten hebben op haar 'eigen' PPM-applicatie. De oorzaak ligt in het feit dat de besluiten over deze applicaties in de lijn liggen. Hierdoor duikt de vraag op welke afdeling dat moet betalen. Ook kennis van zaken omtrent de behoefte ontbreekt veelal. Met een PMO dat een eigen strategie, roadmap en budget heeft, kan het zelf besluiten of en welke applicaties nodig zijn. Een van mijn ervaringen is dat nog regelmatig bijvoorbeeld Personeelszaken bepaalt welk tijdregistratiesysteem aangeschaft gaat worden. De projectorganisatie is in deze keuze niet geconsulteerd.

